



**SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM  
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**



# Szolgáltatások világa

Szerkesztette:  
**Hetesi Erzsébet,  
Majó Zoltán,  
Lukovics Miklós**



**JATEPress**  
**Szeged 2009**





## **Szolgáltatások világa**

**SZTE Gazdaságtudományi Kar**  
**Közleményei 2009**



**SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM**  
**GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

## **Szolgáltatások világa**

Szerkesztette  
Hetesi Erzsébet – Majó Zoltán – Lukovics Miklós

JATEPress  
Szeged, 2009



J000716670

© SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged

Szerkesztette

Hetesi Erzsébet  
Majó Zoltán  
Lukovics Miklós

Lektorálta

Bajmócy Zoltán  
Botos Katalin  
Dinya László  
Farkas Beáta  
Heidrich Balázs  
Henkey István  
Hetesi Erzsébet  
Kenesei Zsófia  
Kiss Gábor Dávid  
Klonkai László  
Kovács Árpád  
Körösi Mária  
Krokovay András  
Lukovics Miklós  
Majó Zoltán  
Málovics Éva  
Málovics János  
Pelle Anita  
Révész Balázs  
Somosi Sarolta  
Susányi Tamás  
Z. Karvalics László



A sorozat szerkesztőbizottsága

Botos Katalin elnök  
Benet Iván  
Farkas Beáta  
Hetesi Erzsébet  
Katona Tamás  
Lengyel Imre  
Rekettye Gábor

Tördelés: Hofman Dolores, Lukovics Miklós

X 9 2 9 4 6

# Tartalom

Szerzők .....	9
Előszó .....	11

## 1. A szolgáltatások sokszínűsége

Heidrich Balázs:

<i>A szolgáltatás-vezetés hazai tapasztalatairól egy empirikus felmérés tükrében</i> .....	15
--	----

Ercsey Ida:

<i>Szolgáltatásgarancia hatása az észlelt megbízhatóságra</i> .....	39
---	----

Somosi Sarolta:

<i>Szolgáltatáspiac és liberalizáció az Európai Unióban: Ki jár(hat) jól?</i> .....	53
---	----

Pelle Anita:

<i>A szolgáltatások EU-beli áramlásának előmozdítása versenypolitikai eszközökkel</i> .....	74
---	----

Németh Petra – Kovács Zoltán:

<i>Szolgáltatások helyzete nemzetközi és hazai összehasonlításban – Szolgáltatási térkép</i> .....	88
--	----

Mayer Péter – Raffai Csilla:

<i>Turisztikai klaszterkultúra-vizsgálat az Őrségben</i> .....	100
--	-----

Málovics János – Málovics Éva:

<i>Szervezeti kultúra és kompetenciák az egészségturizmusban: elméleti modellek és empirikus vizsgálati lehetőségek</i> .....	108
---	-----

Strihó Krisztina:

<i>Elektronikus kereskedelem kontra fogyasztóvédelem</i> .....	127
--	-----

## 2. A szolgáltatások szerepe a tudás alapú gazdaságban

Z. Karvalics László:

<i>Információ- és tudásszolgáltatások: honnan hová?</i> .....	143
---	-----

Farkas Ferenc – Dobrai Katalin:

<i>Tudásalapú nonprofit szolgáltatások</i> .....	157
--	-----

Hetesi Erzsébet – Kürtösi Zsófia:

<i>A felsőoktatás képzési teljesítményének mérési problémái</i> .....	168
---	-----

Kovács Kármén:

<i>Az egyetemi könyvtárak referenzs szolgáltatásai: kihívások és lehetőségek</i> .....	186
--	-----

~Szakálné Kanó Izabella:

<i>A tudás-intenzív szolgáltatások térbeli eloszlásának vizsgálata Magyarországon</i> .....	201
---	-----

### 3. A közszolgáltatások jellegzetességei

Pálfalvi József:

<i>A közlekedéspolitikától a decoupling-on át az áruszállító ingavonatokig</i> ....	224
---	-----

Rixer Attila:

<i>A közszállítási szolgáltatási minőségkonceptió szabványhátttere</i> .....	235
--	-----

— Málovics Éva – Vajda Beáta – Kuba Péter:

*Paternalizmus vagy közös döntés?*

<i>Páciensek az orvos–beteg kommunikációról</i> .....	250
---	-----

Besze Tamás – Tapasztó Sándor:

*A városfejlesztés közlekedésfejlesztési aspektusai:*

<i>Szeged elektromos közösségi közlekedés fejlesztése EU-nagyprojekt</i> .....	265
--	-----

Kovács Nóra – Csapi Vivien:

*Az egészségügyi szolgáltatások optimalizációja a köz- és*

<i>magánszféra szempontjából</i> .....	288
--	-----

Kádárné Horváth Ágnes:

<i>A földgázpiaci liberalizáció és a távfűtés</i> .....	302
---	-----

### 4. Új utak az elektronikus szolgáltatásokban

Gyarmatiné dr. Bányai Edit – Rényi Zsolt Dániel:

*Turizmus 2.0: a kollaborációs új formáit lehetővé tevő*

<i>alrendszerek bemutatása</i> .....	317
--------------------------------------	-----

— Majó Zoltán – Szakál Péter:

*Az elektronikus szolgáltatások térnyerése egy egyetemi esetpélda*

<i>tükrében</i> .....	332
-----------------------	-----

Gyarmatiné dr. Bányai Edit – Kajos Attila:

<i>Az interaktív televízió marketing aspektusai</i> .....	344
---	-----

— Révész Balázs:

<i>Kapcsolatorientáció a szolgáltatásmarketingben</i> .....	362
---	-----

Bognár Rita:

<i>Elektronikus információszolgáltatások az Európai Unióról</i> .....	384
---	-----

## **Szolgáltatások a pénzügyi világban**

–Málovics Éva – Kuba Péter – Nyíri Zoltán: <i>Pénzügyi szervezetek kultúrája – vállalati esetpéldák</i> .....	399
Kiss Gábor – Felegyi Krisztina – Farkas Gergely: <i>A hazai bankok és a MiFID – egy 41 bankfiókot     vizsgáló kutatás eredményei</i> .....	419
–Megyeri Eszter: <i>CRM – Ügyfélkapcsolat Menedzsment – CRM a pénzügyi     szolgáltató szektorban</i> .....	430
Csapi Vivien – Fojtik János: <i>Pénzügyi szolgáltatások az éghajlatváltozás tükrében:     elérhető kockázatmenedzselési eszközök</i> .....	440

## **Vélemény a gyakorlatból**

Molnár Katalin: <i>„Szolgáltatástudomány” – válasz a XXI. század gazdasági kihívásaira</i> .....	455
Contributors .....	463
Abstracts .....	465





## Szerzők

- Besze Tamás*, projektmenedzser, Szeged Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal (Szeged)
- Bognár Rita*, PhD-hallgató, PTE Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástani Doktori Iskola (Pécs)
- Csapi Vivien*, tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástudományi Intézet (Pécs)
- Dr. Dobrai Katalin*, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástudományi Intézet (Pécs)
- Dr. Ercsey Ida*, PhD, adjunktus, Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar Marketing és Menedzsment Tanszék (Győr)
- Dr. Farkas Ferenc*, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástudományi Intézet (Pécs)
- Farkas Gergely*, okleveles pszichológus
- Felegyi Krisztina*, okleveles közgazdász
- Dr. Fojtik János*, adjunktus, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástudományi Intézet (Pécs)
- Gyarmatiné dr. Bányai Edit*, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar (Pécs)
- Dr. Heidrich Balázs*, habil, egyetemi docens, ME Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet (Miskolc)
- Dr. Hetesi Erzsébet*, egyetemi docens, SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete (Szeged)
- Kajos Attila*, PhD-hallgató, PTE Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástani Doktori Iskola (Pécs)
- Kádárné Horváth Ágnes*, adjunktus, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Gazdálkodástani Intézet (Miskolc)
- Kiss Gábor Dávid*, PhD-hallgató, SZTE Gazdaságtudományi Kar Pénzügyek és Nemzetközi Gazdasági Kapcsolatok Intézete (Szeged)
- Dr. Kovács Kármén*, PhD, adjunktus, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástudományi Intézet (Pécs)
- Kovács Nóra*, PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar Közgazdasági- és Regionális Tudományok Intézete (Pécs)
- Dr. Kovács Zoltán*, a kémia tudomány kandidátusa, egyetemi tanár, PE Gazdaságtudományi Kar Vezetési és Szervezési Tanszék (Veszprém)
- Kuba Péter*, tanársegéd, SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete (Szeged)
- Dr. Kürtösi Zsófia*, adjunktus, SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete (Szeged)



- *Dr. Majó Zoltán*, egyetemi docens, SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete (Szeged)  
*Mayer Péter*, tanársegéd, PE – Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar (Veszprém)
- *Dr. Málovics Éva*, szakcsoportvezető egyetemi docens, SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete (Szeged)  
*Dr. Málovics János*, Irodavezető, C&T Hungary Kft. (Szeged)
- *Megyeri Eszter*, tanársegéd, SZTE Gazdaságtudományi Kar Pénzügyek és Nemzetközi Gazdasági Kapcsolatok Intézete (Szeged)  
*Molnár Katalin*, ügyvezető igazgató, Szolgáltatástudományi Módszertani Központ Alapítvány (Budapest)
- Németh Petra*, PhD-hallgató, PE Gazdaságtudományi Kar (Veszprém)
- *Nyíri Zoltán*, tanársegéd, SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete (Szeged)  
*Dr. Pálfalvi József*, a közgazdaságtudományok kandidátusa, tudományos igazgató, KTI Közlekedéstudományi Intézet Nonprofit Kft. (Budapest); címzetes egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem (Budapest)
- *Pelle Anita*, adjunktus, SZTE Gazdaságtudományi Kar Pénzügyek és Nemzetközi Gazdasági Kapcsolatok Intézete (Szeged)  
*Raffai Csilla*, tanársegéd, PE – Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar (Veszprém)
- Rényi Zsolt Dániel*, PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola (Pécs)
- *Révész Balázs*, adjunktus, SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete (Szeged)  
*Dr. Rixer Attila*, PhD, főiskolai tanár, SZE Műszaki Tudományi Kar Baross Gábor Építési és Közlekedési Intézet, Közlekedési Tanszék (Győr)
- *Somosi Sarolta*, tanársegéd, SZTE Gazdaságtudományi Kar Pénzügyek és Nemzetközi Gazdasági Kapcsolatok Intézete (Szeged)  
*Szakál Péter*, hivatalvezető, SZTE Gazdaságtudományi Kar Dékáni Hivatal (Szeged)
- dr. Strihó Krisztina*, PhD-hallgató, SZTE Állam- és Jogtudományi Kar Polgári Jogi és Polgári Eljárásjogi Tanszék (Szeged)
- *Szakálné Kanó Izabella*, tanársegéd, SZTE Gazdaságtudományi Kar Közgazdaságtani és Gazdaságfejlesztési Intézet (Szeged)  
*Tapasztó Sándor*, projektigazgató, Szeged Pólus Fejlesztési Nonprofit Kft. (Szeged)  
*Vajda Beáta*, PhD-hallgató, SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete (Szeged)
- *Dr. Z. Karvalics László (CSc)*, tanszékvezető egyetemi docens, SZTE Bölcsészettudományi Kar Könyvtártudományi Tanszék (Szeged)

## Előszó

Amikor valaki könyvet vesz a kezébe, az először általában nem a köszöntőt vagy a bevezetőt olvassa el, hanem átfutja a tartalomjegyzéket, és annak alapján dönt, hogy érdekl-e a mű, vagy sem. Mégis, szinte minden könyv elején, vagy a borítóján találunk valamilyen köszöntőt, ajánlást. Amikor ezeket a sorokat írjuk, mi is e kötet hasznosságára, érdekességére szeretnénk felhívni a figyelmet.

A *Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Karának Tudományos Közleményei* sorozat nyolcadik számát tartja kezében az Olvasó. Karunkon immár hagyomány az őszi tudományos konferencia, és az ott elhangzott előadások tanulmányainak lektorált, referálható megjelentetése. A Gazdaságtudományi Kar ebben az évben ünnepli 10. születésnapját, így külön öröm számunkra, hogy a Tudomány Hete keretében rendezett konferencia egy olyan kötetével jelenhetünk meg, amely tartalmában is különleges, és a tanulmány szerzőit tekintve is széles palettát ölel fel.

Aki egy kicsit is érdeklődik a szolgáltatások iránt, az talán nem lepődik meg a kötetben található tanulmányok sokszínűségén. A szolgáltatási szféra növekedése azok differenciálódásával jár együtt, így a szolgáltatásokat tanulmányozó kutatások is számtalan dimenziót értenek. A Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézetében évek óta zajlanak olyan kutatások, amelyek a szolgáltatás világának különböző szeleteivel foglalkoznak: a közüzemi szolgáltatásoktól a felsőoktatási és egészségügyi szolgáltatásokon át az e-governmentig és a K+F együttműködések hatékonyságáig számos tanulmányt, kutatási jelentést készítettek már az Intézet munkatársai. A Tudomány Hetében megrendezett konferencia célja is az volt, hogy lehetőleg minden szolgáltatási szféra képviseltesse magát, és minél több területről kapassanak ismereteket a résztvevők.

Ezt a sokoldalú megközelítést adja vissza ez a kötet, amikor a tematikailag nagyon különböző fejezetekben, nagyon különböző módszerekkel mutatja be a szolgáltatáskutatói eredményeket. A kötet tanulmányai azt is jelzik, hogy a Tudomány Hete keretében rendezett konferencia iránt évről-évre egyre többen érdeklődnek az országban, és az akadémiai szférán kívül gyakorlati szakemberek is megtisztelik előadásaikkal rendezvényeinket.

A kötet témáját adó szolgáltatások tudománya több szempontból is aktuálisnak és izgalmasnak tekinthető kérdés, hiszen számtalan dilemmát vet fel nem csupán a hazai, de a nemzetközi szakirodalomban is, és a sok-sok kérdőjel iránytűként szolgálhat további kutatások számára.

A kötet első fejezete elméleti, koncepcionális és empirikus tanulmányokban ezekre a fent említett szerteágazó kérdésekre próbál választ adni, érintve a szolgáltatások olyan szeleteit, mint a turizmus, az egészségügy, de nemzetközi kitekintésekkel is találkozhatunk e fejezetben. A második részben olyan cikkeket találhat az olvasó, amelyek megerősítik, hogy a tudásalapú társadalom nem lehet meg a szolgáltatások támogatása nélkül, míg a következő részben olyan közszolgáltatásokról

szólnak a tanulmányok, mint a felsőoktatás vagy a közlekedés. A legdinamikusabb fejlődést az utóbbi években az elektronikus szolgáltatásoknál tapasztalhattunk, ezekről kapunk ízelítőt a kötet negyedik fejezetében. A napjainkban zajló megmagyarázhatatlan válság kiemelkedő szereplői a pénzügyi szolgáltatások. Az utolsó elméleti fejezet a pénzügy világáról tartalmaz izgalmas tanulmányokat, majd zárásként egy gyakorlati megközelítést is ismertetünk.

A tanulmányok eltérő megközelítései remélhetőleg színesítik és élvezetesebbé teszik az olvasást, és mindenképpen bízunk abban, hogy a kötetben található cikkek felvetései, következtetései hasznosak lesznek az olvasó számára.

Köszönjük a tanulmány szerzőinek, a lektoroknak és szerkesztőbizottság tagjainak a támogatásukat, és kívánjuk az olvasóknak, hogy sikerrel használják ezt a kiadványt mindennapi munkájukban:

Szeged, 2009. június

A szerkesztők

## **A szolgáltatások sokszínűsége**





## A szolgáltatás-vezetés hazai tapasztalatairól egy empirikus felmérés tükrében

Heidrich Balázs<sup>1</sup>

*Jelen tanulmány célja, hogy összegezze a szolgáltatások szervezeti megfogalmazásának különböző aspektusú dilemmáit. A szolgáltatások tervezését végig szervezeti oldalú fókusszal kezeli, hogy a szolgáltatás menedzsment, mint vezetési filozófia, könnyebben értelmezhető legyen. Ebben első lépésként a szolgáltatás menedzsment, mint az egész szervezetet átható gondolkodásmód kerül értelmezésre, majd a külső és belső hatékonyság gyakorta feszítő kettősségét szem előtt tartva olyan stratégiai csapdákra, ún. „ördögi körökre” hívja fel a tanulmány a figyelmet. Majd a szolgáltatások vezetésének, mint nyitott rendszernek a sajátosságait mutatja be egy összegző keretrendszer, a „szolgáltatások vezetésének kultúra alapú modellje” segítségével.*

*Az empirikus felmérés tapasztalatai alapján magyar és román szervezeteket hasonlítottunk össze. A magyar mintában a működés jellege (ti. termelő vagy szolgáltató) mint kultúrabefolyásoló tényező jelent meg. A szolgáltató szervezeteknek jelentősen eltér a szervezeti kultúrája a termelő vállalatokétól. A létszám szerinti szervezeti méret szintén jelentős kultúrabefolyásoló tényezőként került azonosításra.*

*A felmérés szekunder elemzése során megállapítható volt a mindkét mintában elfogadott paternalista vezetői kép, ami a múlt rendszer puhább kezű, emberi kapcsolatok mentén működő vezetői típusának túlélését mutatja.*

**Kulcsszavak:** szolgáltatás stratégiák, szolgáltatás vezetés kultúra alapú modellje, magyar közszolgáltató, paternalista vezetés

### 1. Bevezetés

Jelen tanulmány célja, hogy bemutassa a szolgáltató szervezetek működtetésének és vezetésének termelőktől eltérő sajátosságait. A szolgáltatások vezetése nem történhet a hagyományos menedzsment módszerek és filozófiák mentén. Nagyon sok tekintetben (nyitott rendszer, külső és belső ügyfelek kezelése) más megoldásokat kell találni. A termelő vállalatoknál „helyesként” megszokott irányítási és vezetési rutinok visszajukra fordulhatnak a szolgáltatóknál és negatív spirált indíthat el az egyenként jónak tűnő döntések egymásutánisága. Ez éppúgy igaz a mindennapok, mint a stratégiai döntések szintjén.

---

<sup>1</sup>Dr. Heidrich Balázs, habil. egyetemi docens, ME Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet (Miskolc).

Feltételezésünk szerint a vezetői eszköztár is megváltozik a szolgáltató szektorban, a nagyobb humán tökeigényesség okán. Ezeket a feltételezéseket egy empirikus felmérés segítségével próbáltuk meg igazolni vagy elvetni.

## 2. A szolgáltatás menedzsment megközelítés

### 2.1. A szolgáltatás menedzsment fogalomköre

A szolgáltatás menedzsment fogalomkörét, más menedzsment kérdésektől eltérően, nem az angolszász szerzők definiálták először. A téma „öshazájának” Skandinávia tekinthető, hiszen a nemzetközileg is mértékadó szerzők zöme finn, svéd vagy dán származású (Lund–Kundsén 1982, Norman 1984, Grönroos 1983, Lehtinen–Storbacka 1986, Carlzon 1987). Néhány év késéssel aztán természetesen felzárkózott a kutatásokhoz az Egyesült Államokbeli, illetve brit szakemberek csapata is (Albrecht–Zemke 1985, Schmenner 1986). Ennek ellenére a skandináv dominancia a mai napig jelen van a témakörben. Szerencsére hazánkban is születtek már alapos, összegző jellegű munkák, noha eltérő megközelítéssel (Németh–Papp 1995, Veres 1998, Papp 2003, Kenesei–Szántó 2007).

Másik fontos megjegyzés a szolgáltatás menedzsment szerzőkkel kapcsolatban, hogy lévén piacorientált megközelítés, így gyakran megjelennek marketingből ismert fogalmak is, mint például az ügyfélkapcsolatok stb. (Grönroos 2000, Lovelock–Wright 2001). Szintén több szerzőre is jellemző, hogy a termelés-menedzsment évtizedek óta használt módszertanát adaptálja a szolgáltatásokra, illetve vizsgálja a két megközelítés különbségeit és hasonlóságait (Schmenner 1995, Haksever et al 2000).

A fogalom egyik legátfogóbb definícióját Grönroos adja (1988), aki szerint a szolgáltatás menedzsment nem más, mint:

1. A fogyasztó által kapott haszon megértése, melyet a szolgáltatás igénybevételével nyer, illetve, hogy a szolgáltatások magukban, illetve fizikai tárgyakkal vagy más kézzel fogható dolgokkal együtt, hogyan járulnak hozzá ehhez a hasznossághoz. Azaz a fogyasztó által érzékelt teljes minőség, illetve a minőség folyamatos javulásának megértése.
2. Annak megértése, hogy a szervezet (humán erőforrások, technológia és fizikai erőforrások és rendszerek, valamint a fogyasztók) hogy lesz képes ezt a hasznosságot és minőséget előállítani és a fogyasztóhoz eljuttatni.
3. Annak megértése, hogy a szervezetet fejleszteni és vezetni kell, oly módon, hogy a kívánt hasznosságot és minőséget elő tudja állítani.
4. A szervezet működtetése oly módon, hogy ez a hasznosság és minőség megteremtődjön és a folyamatban résztvevők (a szervezet, a fogyasztók, más résztvevők, a társadalom, stb.) céljai teljesüljenek.

Két, rövidebb definíció is hasonló szempontból került megfogalmazásra. Albrecht (1988) szerint a „*szolgáltatás menedzsment az a teljes szervezetre jellemző megközelítés, mely a fogyasztó által érzékelt szolgáltatás-minőséget tekinti az első számú üzleti működési alapelvnek.*”

Schneider és Rentsch (1987) hasonló módon gondolkodik, amikor azon cégekről, melyek a szolgáltatás menedzsment alapelveit használják, kijelentik, hogy a „*szolgáltatást tekintik a szervezet alapvető kötelezettségének.*” Ez azt jelenti, hogy a vállalati élet minden területét áthatja ez a gondolkodásmód, sehol nem lehet a termelői szektorban már jól bevált módszereket változtatás nélkül átvenni.

A szolgáltatás menedzsment működési filozófiája a vállalatvezetés egészére jelent gondolkodásmód-váltást, legyen szó alapvetően szolgáltató vagy termelő cégekről:

- A termékorientált hasznosságtól a teljes körű hasznosságig a fogyasztói kapcsolatban;
- A rövid távú tranzakcióktól a hosszú távú kapcsolatokig;
- A magtermék (vagy magszolgáltatás) minőségétől (az output technikai minősége) a fogyasztó által érzékelt teljes minőségig a tartós fogyasztói kapcsolatokban;
- A technikai megoldás (vagy a termék/szolgáltatás technikai minőségének), mint a szervezet fő folyamatának előállításától, a teljes hasznosság és teljes körű minőség fejlesztéséig, mint fő szervezeti folyamatig.

A szolgáltatás menedzsment a hagyományos felfogáshoz képest két területen jelentett alapvető változást: (1) a teljesítmény *belső következményeinek külső következményeire* való fókuszálással és (2) a struktúra helyett a folyamatokra való koncentrálással.

## 2.2. A szolgáltatások eltérő stratégiái, avagy az ördögi körök

A szolgáltatások sikeressége nagyon ingatag alapokon nyugszik. Legalábbis sokak számára tűnhet így. Hiszen a kézzel nem foghatóság és a termelő cégekhez képesti magasabb személyes intenzitás nehezen teszik érthetővé a sikeresség kritériumait. Pedig amint sikerül egy szervezetnek a szolgáltatás-minőség jellemzőit meghatározni, máris jó úton, saját működése megértése felé halad. Fordítva is igaz, bármi vezetési hiba vagy minőségi engedmény elindíthatja azt az ördögi kört, melyből a szolgáltató vállalatok számára különösen nehéz a kilábalás.

Akárcsak más szervezeteknél, a szolgáltatásoknál is egy felületi probléma sok, mélyebben fekvő okban gyökerezik. Ezen mélyebb probléma-okok láncolatát, illetve hibás stratégiai döntések sorozatát nevezi Normann (1993) a szolgáltató szervezetek „*ördögi körének*”. (Ugyanezen jelenséget Grönroos „*stratégiai menedzsment csapdának*” (1990), míg Schlesinger–Heskett (1991) alapján Lovelock–Wirtz (2004) a „*bukás körének*” nevezi.)

Ezek a sok helyen megfigyelhető jelenségek és mechanizmusok a következők:

1. *A szolgáltatás menedzsment rendszer bonyolulttá válása:* a szolgáltatási csomagba olyan kiegészítő szolgáltatások kerülnek a vonzóvá tétel miatt, amelyet a rendszer nem bír el, vagy legalábbis nem a minőség romlása nélkül. (Például egy légitársaság az utasok kényeztetése érdekében olyan ínyencséget próbál a menüben kínálni, amelynek előkészítése és felszolgálása a személyzet idejéből jelentősen elvesz, így az eredeti szolgáltatás minősége alacsonyabb lesz.) A szolgáltatás nyújtásának rendszere sérül, ami külső és belső image romláshoz vezethet.
2. *Ellenőrzés nélküli növekedés:* a szolgáltatásoknál is fennáll az a veszély, sőt, a személyes intenzitás miatt még erősebben, hogy a növekedésnek (például területi-földrajzi) komoly gátja lehet a humán erőforrások hiánya, illetve képzetlensége. Így a már máshol bevált minőségű szolgáltatás az új helyen jelentős csorbát szenvedhet. (Például egyetemek kihelyezett tagozatai.)
3. *Nem megfelelő hatalmi struktúra:* a központi és a helyi egységek közti hatalmi viszonyok és jogosultságok tisztázatlansága, vagy túlzott centralizálása jelentős visszahúzó erő lehet a frontvonalban dolgozók számára. Különösen alacsony képzettséget igénylő munkáknál gond az önállóság csökkentése, mert akkor még nehezebbé válik a motiváció.
4. *A fogyasztói elvárások és a szolgáltatási csomag meg nem felelése:* bármely szolgáltatónak tisztában kell azzal lenni, hogy a fogyasztó kevésbé elemzi mag-, illetve kiegészítő elemenként a szolgáltatást. Így előfordulhat, hogy a kiegészítő szolgáltatásunk nem megfelelő volta miatt az egész szolgáltatási csomag minőségét kérdőjelezzük meg a fogyasztók. (Sokan elfeledkeznek róla, de a légitársaság alapvető feladata az egyik helyről a másikra szállítás. Nekünk utasoknak legalább annyira számítanak a kiegészítő elemek is, mint a check-in gyorsasága, az étel-ital minősége, stb. Ráadásul az utasok idegessége a „becsekkelésen” dolgozókon fog csattanni, akik így egyre kevésbé fogják élvezni a munkájukat. Senki nem szeret olyan cégnél dolgozni, melyet állandóan szidnak az ügyfelek és vitatkozni kell velük.) Ezért a szolgáltatónak maximálisan tisztában kell lenni azzal, hogy miből áll a szolgáltatás csomagja, és mit tekint minőségnek abból a vevő.
5. *Nem hatékony működés menedzsment:* a kiskereskedelem régi mottója a „retailing is detaling”, avagy a kiskereskedelemben minden a részleteken múlik. Ez minden szolgáltatásra sokszorosán igaz. A vezetőnek tekintettel kell lenni arra, hogy minden dolgozó a saját apró területét tekinti legfontosabbnak és elvárja, hogy ott rendben menjenek a dolgok és minden szervezeti feltételt biztosítsanak munkájához, azaz a szolgáltató rendszer zavartalan üzemeltetéséhez. Mivel sok szolgáltatási iparágban meglehető-

sen alacsony a profithányad, így a költségérzékenység mellett a megfelelően motivált személyzet lehet a minőségi szolgáltatás záloga. Nélkülük mindez szinte lehetetlen: az emberek nélkül nem építhető be a minőség a rendszerbe.

6. *Nem megfelelő gazdasági ellenőrző rendszerek:* a fentiekben említett emberi tényező mellett természetesen a „kemény” elemek, mint például az ellenőrzési rendszerek is megfelelő színvonalon kell, hogy megtervezésre, illetve kiválasztásra kerüljenek az adott szolgáltatás sajátosságaihoz illeszkedően. A működés menedzsment nem megfelelő színvonalából adódó problémák (például controlling rendszer hiányosságai, illetve nem adekvát volta) szintén gyakran vezetnek az ördögi kör kialakulásához. A költségek csökkentése egyébként is nagyon kényes eszköze a profitnövelésnek a szolgáltatásoknál. A hagyományos költségcsökkentési módszerek, noha a belső hatékonyság szintjén olybá tűnik, működnek, hamarosan kiderül, hogy jelentősen csökkentik a külső hatékonyságot. Így a változtatás először minőségi romláshoz, aztán természetesen bevételcsökkenéshez vezet. Ezért javasolja Carlzon az SAS-nél bevezetett módszert, miszerint „jó és rossz költségekre” osztják a szolgáltatásokra rakódó közvetlen és közvetett költségartalmat. A jó költségeket (frontvonal személyzet és back-office költségei, valamint például a személyzet képzése) jellemzően nem szabad csökkenteni, mert automatikusan minőségromláshoz vezetnek, amit a fogyasztó hamar észrevesz. Ennek ellenére általában az történik, hogy a vezetés ezekhez nyúl legszívesebben, nem érintve a rossz költségeket, mint a bürokrácia és hierarchia költségei (Carlzon 1987). Egy általánosan elfogadott nézet szerint a szolgáltatási iparágban a működési költségek 35 százalékát a mások hibáinak kijavítása okozza, ami természetesen a már sokat emlegetett humán erőforrás és minőség kérdésköréhez vezet vissza.
7. *Új munkaerő vonzásának problémája:* az ördögi kör külső szemlélő számára is legnyilvánvalóbb megjelenési formája, ha egy szolgáltatás minősége visszaesik, így piaci, társadalmi megítélése is romlik. Ezután csak a kevésbé képzett és motivált munkaerőt lesz képes magához vonzani, ami értelemszerűen tovább rontja a mindig is nagy személyes intenzitással bíró szolgáltatás minőségét.

### 2.3. A bukás köre

Lovelock és Wirtz (2004) azt a jelenséget említi stratégiai csapdaként, amikor a végletekig leegyszerűsített, ismétlődő munkafolyamatokra alacsony képzettségű munkaerőt alkalmaznak (ügyfélszolgálat, call center, áruházak, gyorséttermek stb.). Ez a stratégia két szinten vezet bukáshoz, egyrészt az alkalmazottak szintjén és természetesen a fogyasztókkal kapcsolatosan (1. ábra).

1. ábra A bukás köre



Forrás: Lovelock–Wright (2001, 315. o.)

A bukás alkalmazotti köre a munkakörök szűk meghatározásával kezdődik, amit az alacsonyan képzett munkaerőhöz akarunk igazítani, a szabályok uralmán a szolgáltatás felett, valamint az ellenőrzésre bevetett technológiai eszközökön keresztül folytatódva. Az alacsony bérék stratégiájával természetesen a munkaerő kiválasztás és a képzések költségeinek minimalizálása jár együtt. Mindezek következményeként fásult alkalmazottakat kapunk, akik nem tudnak reagálni a fogyasztói problémákra, elégedetlenek lesznek és csapnivaló lesz a szolgáltatáshoz való hozzáállásuk. A cég számára ez alacsony szolgáltatás minőséget és magas fluktuációt jelent. Az ördögi kör ott folytatódik, hogy a csökkenő nyereség miatt még alacsonyabb bérrel alkalmazunk munkaerőt a cég, hogy ebben az ingerszegény környezetben dolgozzanak.

A bukás fogyasztói köre az új fogyasztók vonzásának hangsúlyozásával kezdődik, mert a régiók elégedetlenek az alkalmazotti teljesítménnyel és a személyzet állandó változásával, valamint a folytonosság hiányával. A fogyasztótól nem várható el az új arcok láttára a ragaszkodás és legalább olyan gyorsan fordul el a szolgáltatótól, mint a saját dolgozó. Emiatt állandóan új fogyasztók megnyeréséért folyik a harc, hogy a bevétel ne változzon. Ezen körök kialakulásáért Lovelock és Wirtz (2004) egyértelműen a menedzserek rövid távú és szűklátókörű, költségorientált gondolkodását teszi felelőssé.

#### *2.4. A közepszerűség köre*

Egy másik ördögi körre szintén Lovelock (1995) hívja fel a figyelmet a szolgáltatások stratégiája kapcsán (2. ábra). Ez inkább nagy méretű bürokratikus szervezetekben észlelhető, amelyek nincsenek igazi versenyhelyzetnek kitéve, így védi azokat az újszerű munkahelyi gyakorlat bevezetésétől. Az ilyen környezetben a szolgáltatás minőségét merev szabályok rögzítik, a működés hatékonysága és a sztenderdizált szolgáltatás az elérendő cél. Az alkalmazottaktól elvárják, hogy egész életüket egy munkahelyen töltsék, ahol kevés a felelősségük és unalmas a munkájuk. A munkabér és az előrelépés alapja a szervezetben töltött idő. A teljesítmény mérésének központi eleme a minél kevesebb hiba, nem pedig maga a teljesítmény vagy a kimagasló ügyfélkapcsolatok. A képzéseken és tréningeken jórészt a technikai részleteket és szabályokat hangsúlyozzák, nem a készségek fejlesztését. A munka fantáziátlan és ismétlődő, önálló kezdeményezéseknek nincs helye. A bukás körével ellentétben azonban az alkalmazottak meglehetősen jól fizetettek és nagy a munkahely biztonsága is. Így aztán az alkalmazottaknak eszébe sem jut elhagyni a céget. Ezt az okozza, hogy az ott dolgozók a fejlesztések hiányának következményeként nem rendelkeznek piacképes tudással és készségekkel.

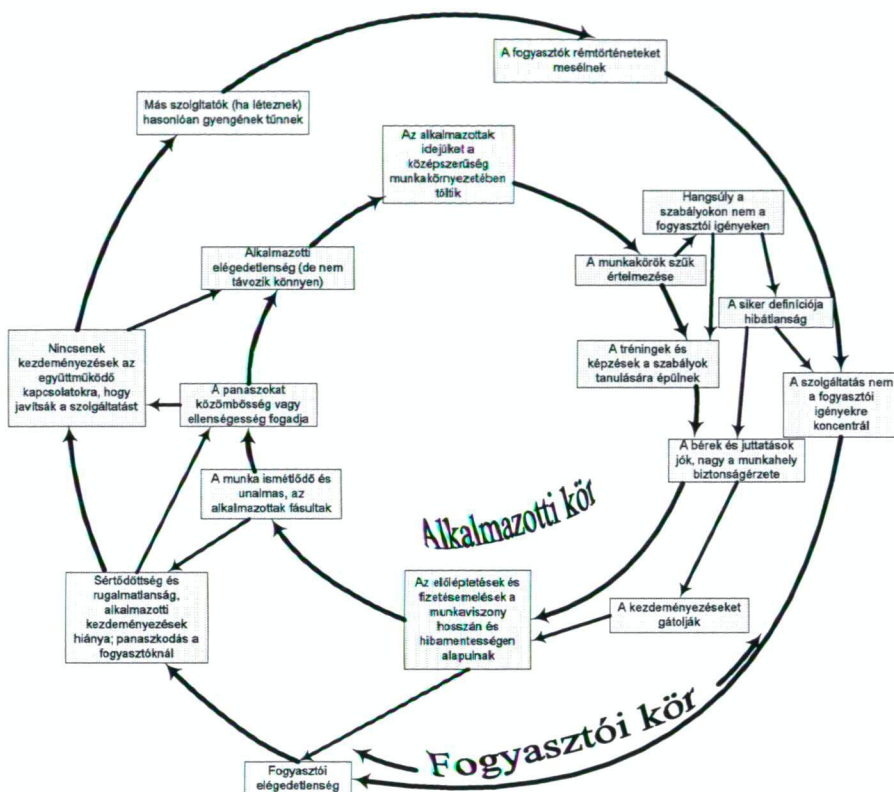
A fogyasztói oldal érdekessége, hogy noha nem elégedett az alacsony szintű szolgáltatással, annak monopol vagy kvázi-monopol helyzete miatt nem tud váltani. (Vagy ha váltana is, egy ugyanilyen vagy hasonló rosszba ütközne...) Így aztán nem csoda, hogy ellenségesekké válnak a szervezettel és annak barátságatlan alkalmazottaival, akik reménytelenül beleragadtak munkahelyi pozíciójukba. Az alkalmazotti védekező mechanizmusok közé tartozik a közömbösség, a szabályokra való hivatkozás, illetve a durvaság visszaadása. Az eredmény a közepszerűségnek egy olyan köre, ahol az elégedetlen fogyasztó folyamatosan panaszkodik az alkalmazottaknak és más fogyasztóknak a szolgáltatás minőségéről. Természetes, hogy ilyen helyzetben a vevő semmi szándékot nem mutat a szolgáltatásban való konstruktív részvételre (Lovelock 1995).

Az ördögi kör kivédése érdekében, illetve pozitív körré alakításában jelentős szerepe van a vezetésnek. Mennyire van hatásuk a szervezet kultúrájára? Létezik-e a vállalatnál az elérendő minőségi szolgáltatásnak jó táptalajt biztosító szervezeti kultúra? Mennyire nyilvánvaló az alkalmazottak számára, hogy milyen alapelvek, érté-



kek és normák mentén működik a szolgáltatás kultúrája? Ezeket vallják-e, illetve használják-e ügyfélkapcsolataikban azok, akik kapcsolatban állnak a vevőkkel?

2.ábra A közepszerűség köre



Forrás: Lovelock (1995, 228. o.)

### 3. A szolgáltatás-vezetés kultúra alapú modellje

#### 3.1. Szolgáltató kultúra

A kérdéskör vizsgálatánál azzal az alapfeltevéssel élünk, mely szerint a vezetés determináns kultúrabefolyásoló tényező, ezért a szolgáltató szervezeteket érő belső és külső kihívások különbségei másfajta vezetői válaszokat kívánnak egy másfajta értékrendszer mentén. Így korlátozottan ugyan, de elfogadjuk azt a sokat hangoztatott véleményt, hogy a belső működés jellege (az alkalmazott technológia stb.) befolyá-

solja a kultúrát, noha erre rengeteg ellenpélda található a gyakorlatban. Másfelől a külső kihívások intenzívebb, a humán tényezővel közvetlenül terhelt volta a kialakult-kialakított értékrend napi próbáját jelenti.

A szervezeti kultúra szerepe azért befolyásolja még inkább a működés mindennapjait a szolgáltató vállalatoknál, mert semmi másra nem támaszkodhat, mint az emberi erőforrásokra. Ez fokozottabban igaz a szolgáltató szektorban, mint máshol. Az az alapvető értékrend, ami áthatja a működés minden szegmensét még inkább irányító erőként működik, hiszen általában kevesebb lehetőség van a technológiai szabályozásra. Ezért a kultúra, mint kapaszkodó és támasz, sokkal inkább segít eligazodni a bizonytalan helyzetekben, amelyekre nem terjed(het) ki a szabályozás. Márpedig a szolgáltató szervezetek rákfenéje a szabályozhatatlan szituációk sokasága, az „*igazság pillanata*”, ahol abban az adott pillanatban kell dönteni az ügyfél szeme előtt a szervezet nevében. Ezekben a sokváltozós helyzetekben az értékrend lehet az, ami viszonylag egyértelművé teheti a szervezeti tag számára a helyes viselkedést, döntést.

A szervezeti kultúra magatartásformáló szerepe különösen erős a szolgáltató szervezeteknél. Igaz ez egyrészt a belső folyamatok szabályozottságának eltérő volta és a vevőkkel, fogyasztókkal történő közvetlen kontaktusok kihívásai miatt is. Így a munka minősítésére és az elvárt viselkedésekre nézve legerősebb keretként a szervezeti kultúra jelenik meg.

A vezető eszköztárában is erőteljesebb szerepet kap a kultúraformálás, amelyen keresztül a „jó munka” elvárásai megfogalmazódhatnak. A fogyasztókkal folyamatosan kapcsolatban álló, előre meghatározhatatlan döntési helyzetekkel szembenézni kénytelen, az alkalmazott normának megfelelő viselkedését és problémamegoldását nagyban segíti az értékrend.

Amint azt Weick is kifejti „a mechanisztikus szervezetek számának csökkenése az organikus, kultúra által összefogott szervezetek számának növekedését jelenti” (Weick 1987, 118. o.). Így a kultúra szerepének felértékelődése tulajdonképpen nem a fontosságának növekedéséből, hanem az organikus szervezetek sokasodásából adódik. A tömegtermelés visszaszorulásával, a szolgáltató és IT cégek felé való elmozdulás hozza magával a változást, mely a szervezeti tagok ellenőrzését azok attitűdjén és elkötelezettségén keresztül tartja megvalósíthatónak, nem a hagyományos mérési módszerekkel (Alvesson 1993).

Schein (1985) szervezeti kultúra megfogalmazása azért is érdemel figyelmet, mert nála jelenik meg legélesebben a dinamikus megközelítés, nevezetesen, hogy a kultúra egy állandó változás eredményeként formálódik. Csak olyan csoportoknak alakulnak ki az alapvető feltevéseik, amelyeknek van elegendő közös történelmük. Ezek a közösen megélt események vezetnek a mindenki által vallott feltevésekhez. A feltevések ereje abban rejlik, hogy tudat alatt és megkérdőjelezhetetlenül kezdenek működni. Nem úgy tekintik azokat, mint sajátjukét, hiszen már nincsenek tudatában a kialakulásának - hanem mint „a” helyest és követendő a rosszal szemben. Bohm (1990) szerint érzelmileg annyira foglyaivá válunk ezen feltevéseknek, hogy

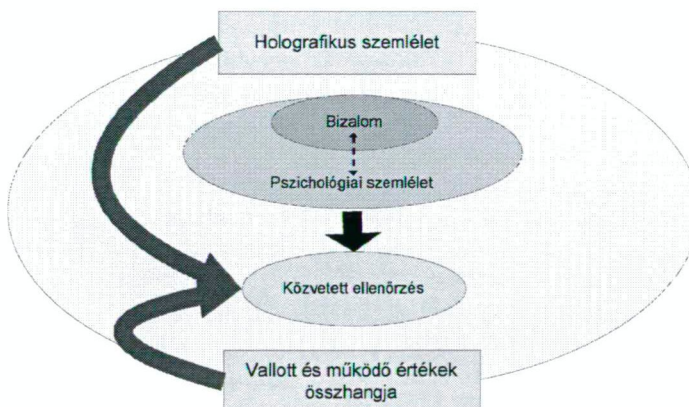
nem is vagyunk képesek azokat megtárgyalni, csak védeni, mivel mi magunk alakítottuk azokat. Mindezek figyelembevételével Schein definíciója szerint a szervezeti kultúra nem más, mint „azon alapvető feltevések mintái, amelyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsék hasonló problémák esetén” (Schein 1992, 12. o.).

Ezek a megoldási rutinok rögzülnek aztán „helyesként” és „jóként” a szervezetekben. A szervezet tagjai a szolgáltatások kimenetének „kódolt bizonytalansága” miatt ragaszkodnak még inkább az ezen értékek által vezérelt megoldási módokhoz. Az egyén természetéből adódóan ugyanis nem lehet egy állandó bizonytalan közegben létezni, ezért szükségünk van a kultúra által nyújtott kapaszkodókra.

Lehet-e jellegzetességekről beszélni a szolgáltató szervezetek vezetésével kapcsolatban? Valóban más értékrendi alapokon nyugszik-e a vezetés egy szolgáltató központú vállalatnál? Lényeges megjegyezni, hogy a látható (javak és képződmények) szintjén viszonylag hamar érhetők el eredmények (Például egy kultúraváltóztatási programban.) Szervezeti, munkavállalói viselkedés szempontjából ez az, amit egy ügyfélkapcsolat vagy kereskedő szintjén érzékel a fogyasztó. Nagyon lényeges, mert itt dől el az érzékelt minőség. Hosszú távon azonban nem tartható fenn az összhang hiánya, a külső, érzékelhető viselkedés és az azt irányító egyéni és szervezeti értékrend között. Azok a munkatársak, akiket cégük nem kezel belső ügyfélként, kifelé sem sokáig fogják tudni fenntartani a „*nekünk nagyon fontosak Önök*” látszatát.

A kérdések megválaszolására egy olyan modellt ajánlunk (3. ábra), amely mindenféleképpen hangsúlyossá teszi a hagyományostól eltérő jelleget ebben a szektorban.

3. ábra A szolgáltatás-vezetés kultúra alapú modellje



Forrás: Heidrich–Somogyi (2005)

### *3.2. Közvetett ellenőrzés*

A szolgáltatások vezetésének mindenféleképpen sajátossága, hogy egy sokkal nyitottabb rendszerben kénytelen hatékonyan dolgozni, mint teszi azt egy termelő vállalatbeli kollégája. A szolgáltató vállalatok folyamatai, bármennyire is próbálják azokat egyes területeken szabályok közé szorítani, mindig is váratlan események és tényezők sokaságától lesznek terheltek. Történik mindez azért, mert a folyamat másik végén is közvetlenül egy humán tényező jelenik meg a maga kiszámíthatatlanságával, így a termék előállításával szemben jelentősen növekszik a bizonytalanság az outputot illetően. Az esetek többségében ráadásul a folyamat elejétől kezdve a fogyasztó szeme előtt és gyakran az ő közreműködésével születik meg a végeredmény. Erre a végtelen kimenetű folyamatra nagyon nehézkes minden részletet és lehetőséget megválaszoló megoldást adni.

Ezért adódik az a vezetői dilemma, hogy hogyan tartsa kézben a dolgokat egy ilyen soktényezős rendszerben a mindenkori irányító. Egy termelő vállalatnál sok hibát még házon belül le lehet fűlni és a fogyasztó észrevétele nélkül orvosolni. Egy termék előállítása közben nem beszél bele és áll elő változó igényeivel az ügyfél. (Legalábbis nem gyakori.)

A vezetőnek tehát valami olyan általános keretrendszert kell felállítania, ami napi szinten hat és kényelmesen érzi magát benne az alkalmazott és főnöke is.

### *3.3. Pszichológiai szerződés*

A vezetésnek törekedni kell egy informális egyezsége az alkalmazottakkal, hogy ezen ellenőrzésre igazán ne is legyen szükség, hanem a jó tájékoztatás és a célokkal való egyéni azonosulás által biztosított legyen a vezetettek megfelelő viselkedése.

A pszichológiai szerződés mentén bíznak meg az alkalmazottak képességeiben és érettségükben. A szolgáltató szervezeteknél előálló előre jelezhetetlen helyzetek sokaságában csak azok a beosztottak mernek felelősséggel döntéseket hozni, akiket erre felhatalmaztak, és akik mernek önállóan cselekedni. Ehhez azt kell tudniuk, hogy a kultúrában benne van a bukás lehetősége is, mely nem jár azonnal retorziókkal.<sup>2</sup> Ez a fajta bizalomra épülő felhatalmazás azonban nemcsak a jellegzetesen frontvonal alkalmazottakkal dolgozó szervezeteknél figyelhető meg, hanem a nagyon is más kultúrával rendelkező bíróságokon is. Henderickson (1997) olyan team alapú működét figyelt meg ahol a csapat tagja dönthettek időbeosztásukról, a feladatok szétosztásáról, a hiányzások helyettesítéséről és más képzési és erőforrás igényeikről.

---

<sup>2</sup> Olyan is előfordul, hogy ez a szerződés alapelve válik: Lásd pld Nordstrom szabály: 1. szabály- Használd józan ítélőképesseged minden helyzetben 2. szabály- nincs több szabály...” (Hawn 1997).

### 3.4. Bizalom

Az együttműködés alapja az a bizalmi viszony kell hogy legyen, amit csak nagyfokú vezetői hitelességgel lehet elérni hosszú idő alatt. A vezetői viselkedés minden pillanatban a hirdetett értékrendet kell hogy kövesse, következetes kell hogy legyen. Így várhatja el az alkalmazottaktól a váratlan és nehéz helyzetekben való helytállást, döntéskészséget.

Kouzes és Posner (1995) vezetetti felmérésében, melyben az általuk elvárt vezetői tulajdonságokat rangsorolta, az *őszinteséget*, az *előrelátást*, az *ösztönző képességet* és a *hozzáértést* találta legfontosabbnak. Ezeket összegezve nevezik *vezetői hitelességnek*, mely a bizalom kialakulásának az alapja.

Ezt a nehezen és lassan felépített hitelességet nagyon gyorsan lehet lerombolni, akár külső, akár belső okok miatt. Az okok a következők lehetnek Simons (2002) szállodaipari felmérése alapján:

- ragadós címkék: a hazug címkét egyetlen eseményből kifolyólag ki lehet érdemelni, míg az egyenességet hosszasan kell bizonyítani
- versengő stakeholder-ek: egy vezetőnek sokféle igénynek és érdeknek kellene megfelelni, ami nagyon könnyen okozhat konfliktust a saját vezeteteivel való kapcsolatában is
- változó stratégiák: a szervezeti változások egymásutánisága kiváltképp veszélyezteti a vezető viselkedésének integráns voltát
- menedzsment divatok: a vezetők is egyfajta kényszerként, naprakészségük bizonyításaként hódolnak be új módszereknek, amelyek nem feltétlen illeszkednek a szervezeti értékrendbe, veszélyeztetve ezzel a konzisztens vezetői és vezetetti viselkedés lehetőségét
- tisztázatlan prioritások: gyakorta maguk a vezetők sem látják tisztán a szervezet működésének prioritásait illetően. Ez a bizonytalanság is vezethet divatos megoldások alkalmazásához saját maga megerősítése érdekében. A viselkedési integritás azonban súlyos csorbát szenved ilyenkor.
- vezetői vakfoltok: az összes eddigi okot felülmúlóan veszélyeztetheti a vezető hitelességét saját maga. Az a természetes igény, hogy konzisztensnek láthassa magát a vezető vezet leggyakrabban a vallott és működő értékek diszharmonijához. Senki nem szeret *privát mítoszának* lerombolásában részt venni (Dunai 2005).

### 3.5. Holografikus szemlélet

A szolgáltató szervezetekre, a fent említett jellemzők miatt is fokozottan igaz az, hogy az uralkodó vezetési stílus a szervezet minden szintjén tetten érhető. Ez a legalsó, ügyfelekkel kapcsolatot tartó szinten válik igazán lényegessé, hiszen a belülről kellően nem felhatalmazott és meg nem becsült dolgozó kifelé sem tud hosszú távon ügyfélközpontú magatartást tanúsítani. Az „Igazság pillanatai” mind a frontvonal-

ban történnek, amelyek az egész szervezet megítélését és nyereségességét befolyásolják.

Morgan (1986) gondolatrendszerét elfogadva, a szolgáltató szervezetekre nagyon jellemző a mechanisztikus működés helyett, az információt a szervezet minden szintjén értő és feldolgozó agyszerű működés, ami a kéthurkos tanulásnak is alapja. A szolgáltató szervezetek gyakran nem engedhetik meg maguknak a szabályok és hierarchia mindenhatóságát, hanem bizonytalan helyzetekben is az uralkodó és transzparenssé tett értékrend kell, hogy áthassa a döntések és viselkedések minden szintjét. A vezetés felelőssége természetesen itt is vitathatatlan.

### *3.6. Vallott és működő értékek harmóniája, avagy a kulturális szintek összhangjának kihívásai*

A szervezeti értékrend nagyon világos és mindenki által tudott és elfogadott kell, hogy legyen. Minden meghirdetett értékrend csak annyit ér, amennyire látható és érezhető a vezetettek számára, ahogyan a napi gyakorlatban is működik. Amint ez a két szint elválik egymástól, úgy először frusztráltság lesz úrrá az alkalmazottakon, majd az értékrend és attitűd közötti szint is megbomlik, ami már a fogyasztókkal való kapcsolatokra és tevékenységekre is negatívan hat. Az előbb említett keretrendszer az az értékrend lehet, ami a szolgáltatásokat és azok minőségét állítja mindenek felé, így szolgálva irányjelző oszlopként a bizonytalan helyzetekben. Ez egyfajta indirekt ellenőrzésre ad lehetőséget.

A vezetettek a kényes döntési helyzetekben nem szabályzatokat kell, hogy lapozgassanak, hanem azon néhány alapelv mentén döntsenek, mely a szervezeti értékrendet meghatározza. Ez az értékrend lehet az a kontroll eszköz, ami biztosítja a mindenkor vezető számára az állandóságot a szolgáltatásokban. Ugyanez kell, hogy nyilvánvalóvá váljon az ügyfél számára is.

Az értékrend a felszínen, tehát a viselkedés és cselekedetek szintjén attitűdként jelenik meg. Ezt egyrészt tréningekkel lehet változtatni, terelni a helyes irányba, másrészt a vezető felelőssége óriási a személyes viselkedésének hitelességével. Csak annyit ér a hangoztatott értékrend és elvárt attitűd, amennyire azt valóban magukénak érzik a vezetettek. Ebben jelentős szerepe lehet személyes példamutatásával a vezetőnek is.

Nem lehet elvárni egy ügyfélszolgálatostól, ha őt a szervezeten belül nem kezelik belső ügyfélhez méltóan munkatársai és vezetői, hogy igazán ügyfélközpontú legyen. Hamar bekövetkezik a hiteltelenség és hitetlenség, amint érzi az értékrend foszladozását vagy csak felszínes hangoztatását. Komoly szakadás következik be már az értékrend és attitűd szintje között is, ami sokáig nem tartható fenn az egyén számára. A törés pedig az ügyfél számára is könnyen érzékelhető lesz és biztos minőségi problémákat okoz.

#### 4. Az empirikus felmérés eredményei

##### 4.1. A felmérés struktúrája és módszertana

A szervezeti kultúrát vizsgáló kérdéscsoport a komplex kérdőív egy fejezetét képezte. Ez hat részből állt, összesen 40 állítást tartalmazott, amelyeket egy 1-7 skálán lehetett minősíteni aszerint, hogy a válaszadó mennyire ért egyet a kijelentéssel (1: nem értek egyet, 7: teljes mértékben egyet értek).

A kutatási kérdőív a Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézetének T034890 számú OTKA kutatási programja<sup>3</sup> keretében került kifejlesztésre (Szintay 2006).

A magyar mintában 106, míg a románban 336 szervezet került elemzésre a kérdőív segítségével. Így összesen 442 vállalat kérdőíve szerepelt értékelhetőként a mintánkban. A magyar mintában jól azonosítható volt a közszolgáltató szektor 10%-ot meghaladó jelenléte (áram-, gáz-, víz szolgáltatók, kórházak), ami a feldolgozás során igazolhatóan a szolgáltatóktól eltérő kulturális csoportként jelent meg. A kérdőíveket döntően alkalmazottak és alsó- valamint középszintű vezetők töltötték ki.

A romániai mintában statisztikailag értelmezhető mennyiségű közszolgáltatót nem sikerült azonosítani, jól körülírhatóan megjelent viszont a kereskedő cégek csoportja, amely nem bírt kulturálisan eltérő jellemzőkkel a szolgáltatók általános csoportjához képest, így azokat az összehasonlításban egyként kezeltük.

A kultúrafelméréseknél gyakori „szakértői vélemény módszer” használtuk a kutatás során. Ezáltal az adott szervezetek kultúrájára nézve nem tehetünk megállapításokat, az egyes vállalatcsoport típusokra viszont igen. A minta megoszlása a következőképpen alakult:

##### 1. táblázat A magyar és román mintában szereplő szervezetek iparági megoszlása

Iparág/Ország	Magyarország	Románia
Termelő	50	199
Szolgáltató	44	72
Közszolgáltató	12	0
Kereskedelem	0	65
Összes	106	336

Forrás: Heidrich (2007, 148. o.)

A minták földrajzi megoszlását illetően fontos kiemelni, hogy nem reprezentálják az adott országok teljes területét, így kultúráját sem. Az eredeti kérdőíves felméréssel összhangban és az alapvető hipotézis céljainak (ti. termelő és szolgáltató

<sup>3</sup> „A stratégiai irányítás hatékonyságát befolyásoló tényezők komplex vizsgálata, a globalizáció és a regionalitás tükrében.” Kutatás vezető: dr. Szintay István egyetemi tanár, intézetigazgató.



szervezetek összehasonlítása) azonban megfelel, hogy Magyarországon főleg az észak-magyarországi, míg Romániában az észak-nyugati területre (ti. Erdély) fókuszáltunk, mint a múlt rendszerben erősen iparosodott régiókra és itt próbáltuk rögzíteni a feltételezett kultúraváltás irányait és jellegzetességeit. A jelen tanulmány szempontjait követve az alábbiakban a magyar felmérést ismertetjük részletesen.

A kérdőív dimenziói a következő kérdésekre épültek:

1. *Vezetői személyiség:* Az első kérdéscsoport abból az alapvető feltevésből indul ki, hogy a szervezeti kultúrát egyik leginkább befolyásoló tényező a leader típusú felsővezető. Ezen gondolatrendszer mentén vizsgálja a főnök-beosztott kapcsolat adott szervezetben általánosan elfogadott normáit. Azonosítja továbbá a szervezetben elfogadott vezetői mintát is a szervezeti és saját csoportjához való lojalitás és érdekképviselés alapján.
2. *Vezetettek:* A második kérdéscsoport a vezetetti szintet helyezi fókuszba. Itt is megfigyelhető a szervezetben általánosan elfogadott -ha úgy tetszik tipikus- beosztotti minta megfogalmazására törekvés. Milyen vezetetti viselkedésforma vezethet szervezettől függően a sikerességhez? Hogyan próbálják az újonnan belépők elsajátítani az érvényesüléshez szükséges magatartás mintákat? A Cameron-Quinn versengő értékek modelljének tipológiájára építve, mennyire a családias jelleg dominál, illetve mennyire elfogadott és transzparens a vezetettek között a belső verseny léte?
3. *Stratégia és kultúra:* A harmadik kérdéscsoport a szervezet stratégiájának megvalósulását, illetve a gazdasági- és társadalmi környezet függőségét vizsgálja. A szervezet kultúrájába milyen mértékben épültek be a stratégiai tervezés módszerei és váltak napi szintű gyakorlattá? Szintén jelentős mértékben befolyásolja a stratégia és kultúra kölcsönös függőségét, hogy milyennek ítélik a szervezet tagjai a vállalat működési környezetét?
4. *Struktúra és koordináció:* A negyedik kérdéscsoport a koordinációs mechanizmusok működését, a döntéshozatal jellegzetes formáit vizsgálja. Az alkalmazott technológia, mint koordinációt befolyásoló tényező szerepe is azonosításra kerül. Fontos tényező az információval való hivatalos és informális gazdálkodás mikéntje. Mennyire válik kultúraformáló hatalmi eszközzé az információ visszatartás a szervezetben.
5. *Szervezeti légkör:* A következő kérdéskör témája a szervezeti légkör, az informális kapcsolatok szintje és szerepe. Mennyire jellemzőek a munkahelyen túlnyúló kapcsolatok a szervezetre? Kifizetődő-e a szervezeti lojalitás? Létezik-e kölcsönös elkötelezettség az egyén és a szervezet között? Érdemes-e mindkét félnek invesztálni a kapcsolatba? A vallott vállalati értékek köztudottak-e és azokat a szervezet közvetítí-e tagjai felé?
6. *Nemzeti kultúra:* A nemzeti kulturális háttér, mint szervezeti kultúrát befolyásoló tényező kerül vizsgálatra az utolsó kérdéscsoportban. A kérdések az ismert kultúra összehasonlító elméletek mentén vizsgálják a kultúra

alapvető feltevéseit. Itt Trompenaars, Hofstede és Hall dimenziói szerepelnek a kollektívizmus/individualizmus, a férfias/nőies értékek dominanciája, partikuláris/univerzalista jellemzők mentén. A munkatempó, szabálykövetés, valamint az időhöz való viszony lehetséges különbözőségei is tárgyalásra kerülnek.

A modell kérdései mentén a következő hipotézisek fogalmazhatók meg:

- H1: A termelő és szolgáltató szervezetek szervezeti kultúrája eltér egymástól. Léteznek olyan vezetési- valamint belső szervezeti működést érintő jellemzők melyek a humán kapcsolatok tekintetében eltérést mutatnak. Az alkalmazott technológia jelentős hatással van a szabályozottságra, a termelő vállalatok zárt rendszerű működése nagyobb szabálykövetést feltételez, mint a szolgáltatóké, ahol a humán interakciók sokasága nyitottabb rendszert eredményez.
- H2: A szervezeti méret jelentős befolyással bír szervezeti kultúrára. Hatása azonban nem feltétlen azonos erősségű a modell különböző dimenziói mentén. Létezhetnek olyan dimenziók, melyek kissé vagy egyáltalán nem méretfüggőek. (A szervezeti méret fogalmát a kultúra esetében a létszám írja le legjobban, így a foglalkoztatottak számát választottuk mérési dimenzióként.)
- H3: A gazdasági és társadalmi környezet hatással van a szervezetek kultúrájára. Eltérő gazdasági és társadalmi fejlődési örökség és fejlődési pálya mentén eltérő kulturális jellemzők azonosíthatók.

## 4.2. A felmérés elsődleges eredményei

### 4.2.1. A vezető

Az első kérdéscsoport a vezető kultúrabefolyásoló hatását vizsgálta. A kérdésekre adott válaszok értéke 3,58 és 5,92 között mozgott. Mindkét szélsőérték a közszolgáltató szektorban fordult elő. Az egész kérdéscsoport legmagasabb értékét „a szervezetben sikeres vezetők szakmailag kompetensek, hatékonyak és erősen lojálisak a szervezethez” állításra a közszolgáltató szektor kapta.

A hat kérdés közül ötben a termelő vállalatok érték el a legalacsonyabb értéket, a vezető stílusa itt a legkevésbé alkalmazott-barát. A termelő vállalatoknál érezték legkevésbé igazságosnak, lojálisnak és feladatorientáltnak a vezetőt. Feltűnő, hogy a vezető és alkalmazottak, valamint a vezető és szervezet közötti lojalitás mértéke is itt volt a legalacsonyabb. A legmagasabb értékeket általában a közszolgáltató szervezeteknél kaptunk, kivéve a hatáskör és utasítás kérdését, ami a szolgáltató vállalatoknál kapcsolódott leginkább a szakmai felkészültséghez.

A kérdéscsoport következetesen legmagasabb értékei a közszolgáltató szektorban születtek. Az átlagértékek alapján egy konzervatív, de a vezetettek által elismert vezetői kép követhető nyomon a közszolgáltató vállalatoknál, ahol a vezetői dimenzió szakmai és emberi megítélése is a legpozitívabb. Ettől jelentősen elmarad

a szolgáltató vállalatoké, és még inkább a termelőké. A termelő cégek a vezető szakmai kompetencián alapuló hatásköre tekintetében érték el a legmagasabb átlagértéket, míg a közszolgáltatóknál a döntés hatalom és státusz kérdése.

#### 4.2.2. Vezetettek

A második, vezetettekkel foglalkozó kérdéscsoport értékei meglehetősen nagy eltérést mutattak, a szektoronkénti értékek 3,31 és 5, 92 között mozogtak. A legmagasabb értéket a közszolgáltató szektor érte el a 2. kérdés kapcsán, amely szerint *„a jó beosztott belsőleg motivált, a feladatokban a legjobb tudását adja. Alapvetően fontos számára saját fejlődése, szívesen tanul és fogad el segítséget.”* Az első kérdésben, amely a beosztottak munkához való hozzáállását és szervezeti lojalitását vizsgálta, szintén a közszolgáltatók érték el a legmagasabb értéket.

A legalacsonyabb értéket a termelő vállalatok érték el, a 6. állításnál, mely szerint *„a szervezet egy nagyon barátságos hely, mint egy nagy család. Mindenki segít, támogatja a másikat.” Itt a közszolgáltatók átlaga sem mutat sokkal magasabb értéket.*

A szolgáltató vállalatoknál jelentkezett a legnagyobb versenyhelyzet, a belső teljesítmények mérésének és egyenlőtlenségének természetessége. A kérdéscsoport legalacsonyabb pontszámait a vezetettek megbecsüléséről a termelő vállalatok érték el, míg a szolgáltató és a közszolgáltató szektor felváltva kapta a legmagasabb pontszámokat. Előbbieknél az erős versenyhelyzet az alapvető érték, míg a közszolgáltatóknál a tradíciók és hagyományok átadása fontos.

#### 4.2.3. Stratégia és kultúra

Ebben a kérdéscsoportban született az egész kérdőív legalacsonyabb átlagértéke, mégpedig a közszolgáltató szektorban, az 5. kérdésre, mely szerint a *„vállalati stratégia során jellemző a piac- és versenytárs elemzés”*. A szektor stratégiai tudatossága egyébként is alacsony értékeket mutat a módszerek szintjén. Érdekes módon ugyanez a szektor produkálta a legmagasabb pontszámokat a piaci és társadalmi környezet megfelelőségét illetően, míg ugyanezek az értékek a termelő szektorban voltak a legalacsonyabbak. Ebben a kérdéscsoportban a szolgáltató vállalatok érték el rendre a legmagasabb átlagértéket a stratégiai tervezés eszközeinek használatában és a stratégia napi szintű megvalósításában.

A környezetben bekövetkező változások előrejelezhetősége a termelőknél érte el a legalacsonyabb értéket, míg a szolgáltatóknál a legmagasabbat.

#### 4.3. Struktúra és koordináció

A kérdéscsoport hét kérdése/állítása közül ötben a termelő vállalatok érték el a legalacsonyabb értéket, így a döntések közös meghozatalát és az információk megosztását illetően is.

Az információval való hatalmi gazdálkodás gyakorlata a közszolgáltatóknál a legerősebb. „*A kommunikáció többnyire szelektív, az emberek gyakran a kontroll eszközeként adnak vagy tartanak vissza információkat*” kijelentéssel való egyetértés itt a legmagasabb. Az állítás fordított logikája miatt azonban ezt kifejezetten negatív értékként értelmezhetjük. Érdekesség, hogy ebben a szektorban tartották legmagasabbnak a technológia által igényelt szabályozás szintjét és általában a szabályok fontosságát.

Ebben a kérdéscsoportban, amely a struktúra napi működési megfelelőségét vizsgálja, a szolgáltató szervezetek érték el a legtöbb magas átlagértéket. Működésük és a döntéshozatal demokratikusabb, mint a közszolgáltató-, de főleg a termelő szektorban. Az információhoz jutás is könnyebb az alsóbb szinteken levőknek, mint a termelőknél.

#### 4.3.1. Szervezeti klíma

Egyértelműen megállapítható, hogy a szervezeti klíma, amely a szervezeti kultúra egyik felszíni, magatartás szintű manifesztálódása, a termelő vállalatoknál barátságosabb, kevésbé alapul informális, a szervezeten túlmutató kapcsolatokon.

A legalacsonyabb pontszámot az egész mintára nézve a baráti, családi szervezeti jellemzők kapták, alátámasztva a vezetési értékrendnél visszautasított családi jelleget. Szintén alacsony pontszámot kapott a kérdéscsoportban az előzőekkel szorosan összefüggő bizalom és baráti kapcsolatok értékelése.

A szervezeti értékek transzparenszé tétele viszont tudatosnak tűnik a mintában szereplő vállalatoknál, mert ez érte el a kérdéscsoport legmagasabb pontszámát. A szervezeti értékek hirdetésének keretet adó ceremóniák és rendezvények elfogadottsága viszont nagyon vegyes megítélésű, mely nagy eltérésekre enged következtetni.

A szervezeti klíma pontszámai rendre magasabbak a szolgáltató cégeknél, a baráti légkör és bizalom szintje itt szignifikánsan magasabb. A kultúra vezetői szintű, tudatos formálása is jellemzőbb a szolgáltatóknál a rendezvények és a nyíltan meghirdetett értékek tekintetében. Különösen szembetűnő a különbség a rendszeresen ismétlődő ünnepek és ceremóniák kapcsán. Az alkalmazottak szervezethez való kötődésének mértéke magasabb a szolgáltatóknál.

#### 4.3.2. Nemzeti kultúra

Az utolsó kérdéscsoport azt vizsgálta, hogy a nemzeti kulturális háttér mennyiben befolyásolja a munkahelyi viselkedést. A kérdéskör jellegéből adódóan itt jelentkeztek a legkisebb eltérések, hiszen itt már nem a szervezeti szint dominál, hanem a nemzeti, így érthetőbb a konvergencia. Az egyik legfontosabb kérdésként jelentkező szabályok vs. szervezeti hatékonyság tekintetében a termelő vállalatok mutatkoztak a legrugalmasabbnak, míg a közszolgáltatók a legbürokratikusabbnak. Így nem meglepő a legmagasabb monokronikus átlagérték ugyanezen szektorban a határidők és tervek betartásával kapcsolatban. Megerősítést kap a vezetői kérdéscsoport hatalmi

kérdése, ismét a közszolgáltatóknál jelenik meg a pozícióból fakadó hatalom legerősebben, mint befolyásolási elem.

Érdekes ugyanezen ellentét pár megjelenése a férfias vs. feminin értékek mentén. A közszolgáltató szervezeteket vélték inkább férfi domináns szervezeteknek, míg a termelőknél jelent meg legkevésbé ez a különbségtétel. A munkahelyi innovációt a szolgáltató vállalatoknál értékelik a legtöbbször és a legrugalmasabb (ti. polikronikus) munkatempó is itt a legjellemzőbb.

#### *4.4. A magyar felmérés szektoronkénti és méret alapján történő elemzésének következtetései*

A szervezeti méret változásából adódó és a szektor szerinti hovatartozás szerinti kulturális dilemmák mentén a következő megállapításokat tehetjük:

A szektoronkénti vizsgálatok igazolták a hipotézist, miszerint jelentős különbségek mutatkoznak a szolgáltató és termelő vállalatok kultúrája között. Ez a különbség minden kérdéscsoportnál élesen megjelenik.

- A termelő vállalatok kultúrájára – a szolgáltatókkal összehasonlítva- jellemző a vezető kevésbé gondoskodó szerepe, az informális kapcsolatok alacsonyabb szintje, a szervezeti légkör barátságosabb jellege (nincs családi, egymást segítő érzés), valamint az információk hatalomféltésből való visszatartása.
- A szolgáltató vállalatoknál jól tetten érhető a belső versenyhelyzet, amely erős dolgozói motiváltságot okoz, de nem barátságos légkört. A szolgáltató szervezetek használnak leginkább környezetüket elemző stratégiai módszereket és náluk épült be a kultúrába az ezekből fakadó változásokat természetesnek elfogadó gondolkodásmód.
- Szignifikáns különbség jelentkezik a közszolgáltató szervezetek és a termelők, valamint a szolgáltatók között. Egy mindkettőnél tradicionálisabb értékek mentén működő kultúra rajzolódott ki. Ez még azt a kérdést is felveti, hogy vajon lezajlott-e a rendszerváltozás óta valódi kultúraváltozás ezen szervezeteknél? Egyrészt itt figyelhetők meg több kérdéscsoportnál a legkedvezőbb eredmények (vezető kultúraformáló szerepe, szervezeti légkör), másrészt a jó-részt monopol, vagy kvázi-monopol helyzetben levő szervezetek, noha nagyon megfelelőnek tartják működésükhöz a piaci és társadalmi környezetet, a stratégiai tervezés egyes módszerei teljesen hiányoznak eszköztárukból. Ezzel ellentmondásban, a környezetükben bekövetkező változásokat ők tartják leginkább kiszámíthatatlannak... A fentiek, legalábbis hipotézis szintjén, felvetik az állam szerepébe vetett mindenhatóság hitének változatlanágát.
- A szervezeti méret különbségei, melyek értelemszerűen a termelő és a szolgáltató vállalatokra korlátozódtak, a következő eredményeket mutatták:
  - A legbarátságosabb munkahelyek a nagyméretű termelő vállalatok, ahol a mintára egyébként jellemző gondoskodó vezető sem jelenik meg.

- A nagyméretű szolgáltató szervezetek, a transzparens belső verseny okán családiasnak nem nevezhetők, de a kultúra vezetői kezelése tudatos tevékenységnek tűnik.

#### 4.5. *Összegző- összehasonlító magyar-román megállapítások*

##### 4.5.1. Paternalista vezető, mint általánosan elfogadott vezető típus

A román mintában is egyértelműen fellelhető a paternalista vezető alakja, még erősebben, mint a magyar szervezetnél. A szinte teljhatalmú, atyáskodó főnök határozott személyisége elvárként fogalmazódik meg a kérdőív kitöltőinél. Az ilyen vezető a vezetetteket nem partnerként kezeli, hanem gondoskodásra váró gyermekeként. Így kapcsolati szinten erős kölcsönös lojalitás alakítható ki. Az ebből kimaradók számára így csak a feladatok szintjén észlelhető autokratikus, kevésbé humánus jellemzők maradnak.

A paternalista vezető alakja szektorfüggetlenként jelent meg a felmérésben. Megítélése nem tér el lényegesen a termelő, illetve a szolgáltató szervezeteknél. A méret alapján történő elemzés tanulsága szerint, megjelenése a kis- és középvállalatoknál gyakoribb. A paternalista vezető jellemzője, hogy szervezeti szinten nem transzparens normák mentén irányít, hanem minden, lojalitási körébe tartozó vezetettel létezik egy folyamatos „játzmája”. Ez a játszma az ún. pszichológiai szerződés mentén működik, kölcsönös elvárásokra épülve.

A román minta erős korrelációval igazolta vissza az atyáskodó vezető, mint szabályok felett álló, személyes irányítást használó személyt. Az információmegosztás szabályai is a kölcsönös kapcsolatok és feladatok függvényében értelmezhetők, nincs szervezeti működésbe beépült rendszerük.

A paternalista vezető, mint az egyik leginkább elfogadott típust, a magyar minta is igazolta. A múlt rendszer, döntően autokratikus vezetői típusai közül ez a „túlélő vezetői kép”, a volt szocialista országokban. Míg a saját érdekei mentén működő diktatórikus vezető már a kifejezetten elutasított, addig a hasonló feladat értelmezésű, de erős kapcsolati szinttel bíró atyáskodó főnök továbbra is a kívánatosként megjelölt kategóriába került.

A paternalista vezető megjelenése, érdekes módon, nem köthető szervezeti mérethez, nincs szignifikáns különbség a kis- és közepes, illetve nagy méretű szervezetek között. Ezzel együtt is, ez a vezetői típus inkább a kisebb szervezetekben volt tetten érhető a primer adatok alapján. A szektoronkénti analízis szintén nem mutatott jelentős eltérést termelő és szolgáltató szervezetek között, de a szolgáltató szervezetekre kevésbé volt jellemző a paternalista vezető.

##### 4.5.2. Családias vs. versengő szervezetek

A román mintában a faktor elemzés jól igazolta a szervezetek versengő jellegét. A versenyt a felmérés szerint ugyanúgy motiválja a teljesítmények feladat-alapú összehasonlítása, mint a kapcsolati-szintű hatalom megszerzése.

Meglepő módon, kifejezetten családiasként is értelmezték szervezeteiket a román minta kitöltői, míg negatív kapcsolat nem volt kimutatható a kérdéspárok között. Ez azt az ideálisnak tűnő állapotot feltételezi, hogy a belső, egyének közötti szervezeti verseny a vállalatok szervezeti szintű, külső versenyképességére is jótékony hatással van. Másfelől a Trompenaars és Hampden-Turner (2000) által is értelmezett, ellenpólusként létező értékek egymás mellett élését igazolja.

A szervezetek családias jellegét erősítő kérdések között pozitív kapcsolatot találtunk, amelyben a bizalom és a munkahelyen túlmutató baráti kapcsolatok is megjelentek.

A szervezeti kultúra változási folyamatában ez egy köztes állapotot feltételez. Míg a magyar mintában a családias jelleg már nem mutatható ki ilyen erősen, addig a két látszólag ellentétes érték jól megfér egymás mellett a románban. Különösen a termelő, de a szolgáltató vállalatoknál is úgy tűnik, hogy a szocialista múlt öröksége még nem tűnt el teljesen. A kollektív szervezeti tudat és gondoskodó szervezet ütközik meg a vallott értékek szintjén már működő versengő jelleggel. Egy longitudinális felmérés 5-10 év múlva vélhetően már a működő értékeknél is inkább a verseny értékeit erősítené meg, a családias értékek elhalványulásával.

A versengés tekintetében méret alapján nem lehetett szignifikáns különbséget kimutatni, de a vállalat méretének növekedésével egyre versengőbbé váltak a szervezetek.

Tevékenység szerint nincs szignifikáns kapcsolat és tendencia sem mutatható ki, vagyis a versengés nem iparágfüggő. Ennél a kérdéskörnél a nemzeti kulturális háttér és a szervezeti kultúra között létező kapcsolatot sikerült igazolni, a társadalom férfias jellegét igazoló kérdéssel. A versengést, mint jellegzetesen maszkulin értéket, kapcsolat köti a szervezeti szintű versenyhez. Az érték pár ellentétes pólusán, a családias jellegnél elmondható, hogy szignifikánsan családiasabbak az 1-49 főt foglalkoztató szervezetek, és minél nagyobb a szervezet, annál kevésbé családias. A szervezet tevékenységi köre (ti. termelő vagy szolgáltató) viszont sem kapcsolat, sem tendencia szintjén nem jelent meg, mint befolyásoló tényező.

A szervezeti kultúra informális építése megjelenik, mint a családias jelleget erősítő tényező, csakúgy, mint a magyar mintából hiányzó szervezeti szintű bizalom. Ez is azokat a feltételezéseket erősíti, hogy a román minta esetében a „jó”-ként értékelt kultúra elemek nem biztos, hogy tudatos vezetői kultúraformáló tevékenység eredményei.

## 5. Összegzés

A tanulmányban először a hagyományostól eltérő, ún. szolgáltatás menedzsment megközelítést, mint stratégiai és vezetés-filozófiai kérdéskört mutattuk be. Az eltérő stratégiai gondolkodásmódot az „ördögi körök” lépésein keresztül bizonyítottuk. A szolgáltatások eltérő kulturális vezetési kérdésire a „szolgáltatás-vezetés kultúra lapú modelljével próbáltunk választ adni.

A tanulmány második részében a termelő és szolgáltató szervezetek kulturális sajátosságainak és változási folyamatainak meghatározása volt a cél, egy döntően észak-magyarországi és erdélyi központú román mintán. Hat kulturális dimenzió mentén történt a szervezetek összehasonlítása. A román és a magyar szervezeti kultúra szinte minden kultúraelem mentén szignifikánsan különbözik egymástól. Az empirikus felmérés tapasztalatai alapján megállapítható, hogy jelentős különbségek találhatók a két mintában a kulturális háttér alapján. A magyar mintában a működés jellege (ti. termelő vagy szolgáltató) mint kultúrabefolyásoló tényező jelent meg. A szolgáltató szervezeteknek jelentősen eltér a szervezeti kultúrája a termelő vállalatokétól. A létszám szerinti szervezeti méret viszont mindkét mintában jelentős kultúrabefolyásoló tényezőként került azonosításra.

A két mintában eltérő szervezeti kulturális fejlődési sajátosságokat fedeztünk fel. Míg a magyar mintában már elhalt a szocialista vállalat gondoskodó szerepe (kivéve a közszolgáltatókat!), és a vállalaton belüli jó informális kapcsolatok sem voltak jellemzőek, addig a román mintán egymással ellentétesnek tűnő értékek (ti. családi működés vs. versengés) egyszerre voltak megfigyelhetőek. Ez a különbség felveti a gazdasági-társadalmi háttérből adódó eltérő fejlődési szint vagy pálya lehetőségét. A romániai kultúra eredmények alapján vélelmezhető, hogy a szervezeti kultúráváltoztatás eltérő fázisában vannak, különös tekintettel a nagyméretű ipari termelő szervezetekre. A következő néhány év és a felmérés longitudinális kiterjesztése azonban választ adhat erre a kérdésre is.

#### *Felhasznált irodalom:*

- Albrecht, K. – Zemke, R. 1985: *Service America*. Dow Jones-Irwin, Homewood.
- Albrecht, K. 1988: *At America's Service : How Corporations Can Revolutionize the Way They Treat Their Customers*. Homewood, Ill. Dow Jones-Irwin.
- Alvesson, M. 1993: *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Bohm, D. 1990: *On Dialogue*. David Bohm Seminars, Ojai, California.
- Carlzon, J. 1987: *Moments of Truth*. Ballinger, Cambridge.
- Dunai A. 2005: *Vezetői csapdák*. Tréning anyag, Human Telex Consulting, Budapest.
- Grönroos, C. 1983: *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Marketing Science Institute, Cambridge.
- Grönroos, C. 1990: *Service Management And Marketing. Managing The Moments Of Truth In Service Competition*. Lexington Books, Lexington.
- Grönroos, C. 2000: *Service Management And Marketing. A Customer Relationship Management Approach*. John Wiley&Sons, 2nd Edition, Chichester (West Sussex); New York.



- Grönroos, C. – Monthele, C. 1988: *Service management i den offentliga sektorn. Service Management in the Public Sector*. Liber-Hermö, Malmö.
- Haksever et. al 2000: *Service Management and Operations*. Pearson Education, India.
- Hampden-Turner, C. – Trompenaars, F. 2000: *Building Cross-Cultural Competence. How to Create Wealth from Conflicting Values*. Wiley & Sons, Chichester.
- Hawn, C. 1997: The Truly Friendly Skies. *Forbes*, 1, 13-39. o.
- Heidrich B.- Somogyi A. 2005: Az elégedett kéz dilemmája, avagy a vezetők kulturális lehetőségei a szolgáltató és közigazgatási szervezetekben. *Vezetéstudomány*, 9, 2-19. o.
- Heidrich B. 2007: A szolgáltatás vezetés értékrendi alapú megközelítése. Habilitációs disszertáció. Miskolci Egyetem
- Henderickson, D. K. 1997: Improving Productivity in Federal Courts through Participation. *Journal for Quality and Participation*, 1-2, 20-29. o.
- Kenesei Zs. – Szántó, Sz. 2007: *Szolgáltatás marketing- és menedzsment* Alinea, Budapest.
- Kouzes, J. M. – Posner, B. Z. 1995: *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Lehtinen, J. – Strobacka, K. 1986: *Palvelujohtaminen : teoriaa ja käytännön esimerkkejä (Service Management)*. Kirkkonummi.
- Lovelock, C. H. 1995: Managing Services: The Human Factor in Understanding Service Management. In Glynn, W.J.&Barnes, J.G.: *Undertsanding Service Management*. John Wiley, Chichester.
- Lovelock, C. – Wirtz, J. 2004: *Services Marketing. People, Technology, Strategy*. Pearson Education, India.
- Lovelock, C.- Wright, L. 2001: *Principles of Service Marketing and Managment*. 2<sup>nd</sup> edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Lund, K. – Knudsen, K. 1986: *Introduktion til service management (Introduction to Service Management)*. Civiløkonomernes Forlag, Copenhagen.
- Morgan, G. 1986: *Images of Organization*. Sage Publications, Beverly Hills.
- Németh Gy. – Papp I. 1995: *Szolgáltatási menedzsment*. Aula, Budapest.
- Norman, R. 1984: *Service Management*. John Wiley, Chichester (West Sussex), New York.
- Normann, R. 1993: *Service Management. Strategy And Leadership In Service Business*. John Wiley & Sons, 2<sup>nd</sup> ed, Chichester (West Sussex), New York.
- Papp I. (szerk.) 2003: *Szolgáltatások a harmadik évezredben*. Aula, Budapest.
- Schein, E. H. 1992: *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, 2<sup>nd</sup> ed, San Francisco.
- Schlesinger, L. L. – Heskett, J. L. 1991: Breaking the Cycle of Failure in Services. *Sloan Management Review*, 31, 17-28. o.

- Schmenner, R. W. 1986: How Can Service Businesses Survive and Prosper? *Sloan Management Review*, 3, 21-32. o.
- Schmenner, R. W. 1995: *Service Operations Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Schneider, B. – Rentsch, J. 1987: The Management of Climate and Culture: A Futures Perspective. In Hage, J. (ed): *Futures of Organizations*. Allyn and Bacon, Lexington.
- Simons, T. 2002: The High Cost of Lost Trust. *Harvard Business Review*, 18-20. o.
- Szintay I. 2006: EFQM alapú értékelés az észak-magyarországi régió vállalkozásainak mintáján. *Vezetéstudomány, Különszám*, 3-20. o.
- Veres Z. 1998: *Szolgáltatás marketing*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Weick, K. E. 1987: Theorizing About Organizational Communication. In Jablin et.al (eds.) *Handbook of Organizational Communication*. Sage, Newbury Park.

## Szolgáltatásgarancia hatása az észlelt megbízhatóságra

Ercsey Ida<sup>1</sup>

*A szolgáltatásgaranciák fontos szerepet játszanak a szolgáltatás minőség javításában és a fogyasztók vonzásában. Kutatásom témája a fogyasztói értékelés és a szolgáltatás garancia kapcsolata hibás teljesítés esetén. Hipotéziseim célja az észlelt szolgáltatás minőség és a megbízhatóság, továbbá az affektív pszichológiai hatás és a panaszszituáció közötti összefüggés vizsgálata különböző szintű garanciavállalási kötelezettség mellett. A kutatási tényezők közötti feltételezett kapcsolatok gyakorlati vizsgálatát kérdőíves felmérés alapján végeztem el.*

*Az eredmények alapján megállapítható, hogy az ügyfelek postai szolgáltatásokkal kapcsolatos minőségi tapasztalata hatással van az észlelt megbízhatóságra. A Posta iránti bizalom nagyobb mértékű a magasabb színvonalat garantáló szolgáltatásoknál. Ugyanakkor a speciális garanciás szolgáltatásoknál kevesebb az ügyfelek negatív élménye, és a panaszszituáció nincs szignifikáns hatással a Posta iránti bizalomra. A megbízhatóság és a bizalom, valamint a minőség heterogenitása, a hibás szolgáltatás teljesítés közötti kapcsolatok vizsgálata viszonylag kis értékű szolgáltatások esetében is értékes információt eredményez.*

*Kulcsszavak: szolgáltatásgarancia, megbízhatóság, panaszszituáció, affektív pszichológiai hatás*

### 1. Bevezetés

A szolgáltatás minőség mérése, a szolgáltatás garancia vizsgálata a versenyszférában elterjedt gyakorlat, a közüzemi szektorban azonban még kevésbé alkalmazott. A szolgáltató vállalatok egyre növekvő számban kínálnak szolgáltatásgaranciát, mert attól a szolgáltatásminőség javulását, és így a fogyasztói elégedettség növekedését remélik.

Kutatásom témája hazai elégedettségvizsgálatok eredményeiből indul ki. A postai elégedettségvizsgálatok azt mutatják, hogy *az ügyfelek számára fontos a postai szolgáltatások megbízhatósága*, pontossága, egyszerűsége, gyorsasága, hozzáférhetősége és ára. Ugyanakkor a fontos szolgáltatási jellemzőkkel való elégedettség közepes színvonalú. Legnagyobb „rés” (a fontosság és az elégedettség között) a postai szolgáltatások áránál tapasztalható, és szembevetendő az eltérés az átfutási idők, várakozási idők esetében az elvárások és a tapasztalat között. Nem hagyhatjuk figyel-

---

<sup>1</sup>Dr. Ercsey Ida, PhD, adjunktus, Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar Marketing és Menedzsment Tanszék (Győr).

men kívül a postai szolgáltató minőségellenőrzési eredményeit sem, amelyek az ügyfelek által tapasztaltnál kedvezőbb eredményeket mutatnak (Ercsey 2005b).

Ebben a tanulmányban választ keresek arra, hogy a postai szolgáltatásokkal kapcsolatos *minőségi tapasztalat milyen hatással van a szolgáltató iránti megbízhatóság fogyasztói értékelésére*. A postai elégedettség vizsgálatok is ráirányítják a figyelmet a panaszszituációkra (Ercsey 2005a). A panaszhelyzet kialakulásában és az igénybevevő panaszkezelési értékelésében milyen szerepe van a garanciának, az egyéb tényezők mellett? Előadásomban először kitérek arra, hogy eddigi kutatásaim alapján miért tartom szükségesnek a fogyasztói értékelés és a szolgáltatásgarancia kapcsolatának vizsgálatát. Majd ezt követően bemutatom a kutatás elméleti modelljét, hipotéziseit, és központi kérdéseit. Milyen következtetések vonhatók le az ügyfelek általános minőségi tapasztalataira és panaszhelyzetére vonatkozóan az empirikus vizsgálat eredményeiből? Milyen ajánlásokat fogalmazhatunk meg a szolgáltató cég számára? Milyen további kutatási feladatokat fogalmazhatunk meg a szolgáltatásgaranciák vizsgálatához?

A következőkben rövid áttekintést kívánok nyújtani e témakörben és bemutatni a „klasszikus”, és az időgarantált szolgáltatások megítélését a postai ügyfelek körében végzett kérdőíves felmérés alapján.

## 2. Elméleti háttér

A szolgáltató vállalatok egyre növekvő számban kínálnak szolgáltatásgaranciákat, mert attól a szolgáltatásminőség javulását, teljesítését, és így a fogyasztói elégedettség növekedését remélik (Hart 1988).

A szakirodalom áttekintése után kiderült, hogy a *szolgáltatásgarancia* definícióját tekintve nincs egységes megegyezés, számos definíciója létezik. Például: Hart, Schlesinger és Maher (1992) így definiálja: „egy olyan nyilatkozat, amely tartalmazza, hogy a szolgáltatást igénybevevő vásárló mit várhat el (az ígéret), illetve a vállalat mit tehet, ha nem sikerül a szolgáltatást teljesíteni (a kifizetés)”. Ezt a következtetlenséget azzal oldották fel, hogy a szolgáltatás garanciát két alkotóelemet tartalmazó - szolgáltatási ígéret és kompenzációs ajánlat - fogalomként tekintették. Ez a tanulmány a szolgáltatásgarancia két különböző típusát vizsgálja: a speciálisat és az un. feltétel nélkülit, amit inkább nevezhetnénk általános garanciának. Amíg a speciális garanciális ígérek a magasabb rendű vállalati szolgáltatások körébe tartoznak, és speciális tulajdonságokra terjednek ki (pl.: teljesítési határidő), addig az általános garanciális ígérek a szolgáltatás több területére. A kompenzációs ajánlat pedig magában foglalhatja a teljes vagy részbeni díjvisszafizetést és a kártérítést.

A szolgáltatásgaranciákkal kapcsolatos eddigi kutatások a következő témakörökre terjedtek ki:

Wirtz (1998) összefoglalja a jó garanciák tervezési szempontjait: ne legyen korlátozott, feltételekhez kötött, legyen könnyen érthető és közzétehető, a fogyaszt-

tónak értelmes, komoly, könnyen érvényesíthető, ne igényeljen rendkívüli erőfeszítést, és hihető legyen. McDougall és szerzőtársai (1998) felmérésében a válaszadók a speciális garanciát preferálták az általánossal szemben, a kockázat csökkenés, a könnyű kompenzálás és a bizalom alapján. Chu és társai (1998) kidolgozták az optimális kompenzációs politikát különböző érték, panaszkezelési költség, fogyasztói elégedetlenség, fogyasztási gyakoriság, és az ár esetében. Lassar, Marmorstein és Sarel (1995) tanulmányában azt vizsgálta, hogy az őszinte kommunikáció és a megfelelő kompenzáció növeli a garancia pozitív hatásait.

A legtöbb kutatás a minőség és az elégedettség fogyasztás előtti értékelésére helyezte a hangsúlyt. A szolgáltatásgaranciákat szinte kizárólagosan marketing eszköznek tekintették és a kutatások többsége azt vizsgálta, hogyan használják a fogyasztók az észlelt kockázat csökkentésére (McDougall et al 1998, Ostrom-Iacobucci 1998, Wirtz 2000), vagy a versenyző szolgáltatók közötti választásban (McDougall et al 1998, Tucci-Talaga 1997). A szolgáltatáskutatásban mérsékelt szerep jutott a fogyasztás utáni hatások alapos vizsgálatára.

A szolgáltatásgaranciák előmozdítják a szolgáltatás kijavítását. Callan és Moore (1998) a tulajdonság elmélet segítségével bemutatták, hogyan értékelik a fogyasztók a szolgáltatás minőségét és hibát, azonban azt nem fejtették ki, hogyan hatnak a szolgáltatásgaranciák a fogyasztói értékelésekre hiba vagy siker esetén és hogyan tervezhetők a garanciák, hogy hozzájáruljanak a szolgáltatás kijavításához. A *tulajdonság elmélet* feltételezi, hogy a fogyasztó a siker – hiba okait megnövekedett pozitív – negatív érzékeléssel nyilvánítja ki. A tulajdonság elmélet stabilitás dimenziója különösen fontos: vajon a fogyasztó elégedetlenségének oka folyamatos vagy átmeneti jellegű (Blodgett-Granbois 1992).

Tax, Brown és Chandrashekharan (1998) a *társadalmi igazságosság elmélet*tel kifejtették, hogy a fogyasztók hogyan értékelik a szolgáltatás panasz tapasztalataikat, de nem fókuszáltak önmagában a szolgáltatásgaranciára.

Tehát az evidens, hogy mind a speciális, mind az általános garanciáknak pozitív hatása van a fogyasztói értékelésekre. Azonban ezek hatékonysága különbözik a fogyasztótól igényelt erőfeszítés mértékétől, a típustól és a reklamációkezelési eljárástól függően.

Összefoglalva, az előző kutatások megadták az elméleti keretet a szolgáltatás hiba és helyreállítás fogyasztói értékeléséhez. A tulajdonság elmélet hasznos a szolgáltatás hibával kapcsolatos fogyasztói reakciók megértéséhez, a társadalmi igazságosság elmélet pedig jól illeszkedik a panasz tapasztalatokkal kapcsolatos elégedettség kifejtéséhez. A társadalmi igazságosság elmélet feltételezi, hogy a fogyasztók, és a cég közötti minden panasz megoldási interakció külön-külön eseményként értékelve van. Az eredmény igazságossága és a megoldási eljárások méltányossága alapján értékelik ezeket az eseményeket (Bies 1987). Azonban a tanulmányok arra nem térnek ki, hogy a szolgáltatásgaranciák hogyan hatnak a fogyasztói értékelésekre hiba esetén vagy hogyan használhatók a szolgáltatás helyreállításában. Ezek a ku-

tatások segíthetnek a hatékony garanciák kidolgozásában, megtervezésében és kivitelezésében is.

### 3. A kutatás célja, és hipotézisei

#### 3.1. A kutatás célja

A szolgáltatásgaranciával kapcsolatos szakirodalom feldolgozása segített a kutatási kérdések megfogalmazásában, valamint a kutatási tényezők közötti összefüggések feltárásában. A kutatási tényezők közötti relációkat a kutatás modellje jól szemlélteti.

Felvetett kérdéseim a következők:

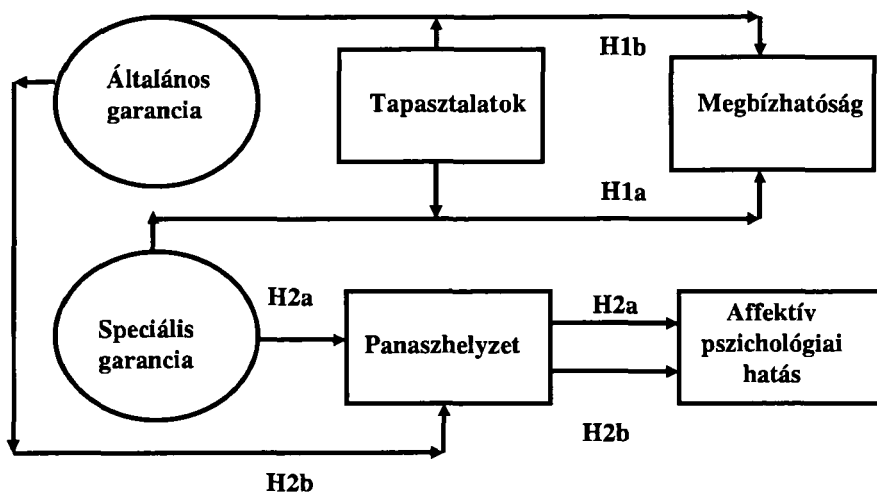
- Mi a szerepe a szolgáltatásgaranciának a szolgáltató iránti megbízhatóság kialakulásában, és ez hogyan kapcsolódik össze a minőség színvonalával hibás teljesítés esetén?
- Mennyire különbözik a fogyasztók szolgáltató iránti bizalma speciális és általános garancia esetében?
- Milyen hatással van a fogyasztói értékelésre a szolgáltatással kapcsolatos panaszhelyzet?

A feltételezett kapcsolatokat, hatásokat a következő modellben (1. ábra) foglaltam össze.

A szolgáltatásgaranciák hatásait vizsgáló külföldi tanulmányok jelentős része a HORECA<sup>2</sup> szolgáltatásokkal foglalkozik. Mivel ez a téma a közüzemi szektor kevéssé kutatott területe, empirikus kutatásom célja, hogy megvizsgáljam, milyen különbség fedezhető fel az észlelt megbízhatóság és a bizalom tekintetében különböző típusú szolgáltatásgaranciák esetén. A vizsgálatban alapvető szerepet szánok a garancia, nevezetesen az *általános garancia* értelmezésének a postai szolgáltatások esetében. Vannak-e olyan szolgáltatási paraméterek, amelyek fontosak az ügyfelek számára és mérhetőek, ellenőrizhetőek mind a szolgáltató, mind az igénybevevő részéről (pl. továbbítási idők, várakozási idő, térbeli elérhetőség), (Ercsey–Dernóczy 2005). A garancia értelmezésének másik vetülete a *speciális garanciával* rendelkező postai szolgáltatások paramétereinek, jellemzőinek azonosítása, a teljesítési és kompenzációs tényezők meghatározása. Így klasszikus postai szolgáltatásoknál a teljesítési határidő: elsőbbségi levélre másnapi kézbesítés, időgarantált postacsomagra két munkanapon belüli házhoz kézbesítési kísérlet. Késedelmes teljesítés esetén a kártérítési átalány összege a garantált idejű postai szolgáltatásért fizetett díj kétszerese. A vizsgált postai szolgáltatás garanciák a következő 1. táblázatban láthatók.

<sup>2</sup> HOTels, REstaurants, and CAtering – szállodák, éttermek, vendéglátás

1. ábra A szolgáltatásgarancia és a minőség értékelés vizsgálata hibás szolgáltatás esetén



Forrás: saját szerkesztés

1. táblázat Fogyasztói információk a postai szolgáltatás garanciákról

A garancia elemei	Általános garancia	Speciális garancia
<i>Teljesítés:</i>	Normál levél: 3. munkanap	Elsőbbségi levél: 1. munkanap
<i>Továbbítási idő</i>	Postacsomag: 3. munkanap	Időgarantált csomag: 2. munkanap
<i>Kártérítés:</i>	Postacsomag: kártérítési átalány (15 x dfj)	Elsőbbségi levél: kártérítési átalány (2 x dfj)
<i>Elveszett küldemény</i>		Időgarantált csomag: kártérítési átalány (2 x dfj vagy értékbiztosítás összege)
<i>Kártérítés:</i>		Elsőbbségi levél: kártérítési átalány (2 x dfj)
<i>Késedelmes kézbesítés</i>	xxxxx	Időgarantált csomag: kártérítési átalány (2 x dfj)

Forrás: saját szerkesztés

A tulajdonság elmélet megközelítése alapján a megbízhatóságot két komponens segítségével operacionalizálom. A megbízhatóság egyrészt összefügg az adott

közüzemi szolgáltatás garanciális jellemzőire vonatkozó pozitív várakozásokkal, másrészt az adott szolgáltatás minőségi színvonalával kapcsolatos fogyasztói tapasztalatokkal.

A postai elégedettség vizsgálatok is ráirányítják a figyelmet a panaszszituációkra (Ercsey 2005a). A panaszhelyzet kialakulásában és az igénybevevő panaszmagatartásában milyen szerepe van a garanciának, a személyzeti jellemzők, a teljesítmény-ár viszony, a kommunikáció tartalma és az imázs mellett? A pszichológiai hatás lehet affektív, ha a garancia csökkenti a bizonytalanságot, az aggodalmat vagy növeli a bizalmat, hitet. A pszichológiai hatás lehet kognitív, amikor a vevő azonosítani tudja, hogy a hiba minek tulajdonítható, vagy csökkenti a kockázatot vagy a bizonytalanságot. A szolgáltatás minősége, a garancia és a fogyasztó által érzékelt bizalom, aggodalom közötti kapcsolatok vizsgálata viszonylag kis értékű szolgáltatások esetében is értékes információt eredményez.

### 3.2. A kutatás hipotézisei

Az 1. ábrán látható modell alapján először megvizsgálom, hogy mennyire különbözik a fogyasztók által érzékelt megbízhatóság a speciális és az általános garanciával rendelkező szolgáltatások esetében a tapasztalt szolgáltatás minőség figyelembevételével. Ezt követően a szolgáltatások igénybevételekor átélt panaszszituáció, és az érzékelt bizonytalanság kapcsolata lesz a hipotézisek tárgya.

Korábbi kutatásokban bizonyított, hogy a szolgáltatásgaranciák javíthatják a preferenciát és a minőség észlelést a hiba/siker okának stabilizálásával. Amikor a fogyasztók hisznek abban, hogy a hiba a jövőben nem fog előfordulni, valószínűleg elégedettek lesznek, és hűségesek maradnak a céghez (Smith–Bolton 1998). A szolgáltatásgaranciákkal kapcsolatos irodalom alapján speciális garanciák esetében a fogyasztók kevesebb hibát feltételeznek a szolgáltatás ígéret teljesítésében. Ezért azt feltételezem, hogy a szolgáltatás garanciális jellemzőire vonatkozó pozitív várakozás, továbbá a szolgáltatás minőségi színvonalával kapcsolatos fogyasztói tapasztalat befolyásolja a szolgáltatás észlelt megbízhatóságát.

*1a hipotézis: A speciális garancia növeli az ügyfelekben a megbízhatóság érzését, ha a hibás szolgáltatás teljesítés okának az ügyfelek a minőségi instabilitást tekintik.*

*1b hipotézis: Az általános garancia növeli az ügyfelekben a megbízhatóság érzését, ha a hibás szolgáltatás teljesítés okának az ügyfelek a minőségi instabilitást tekintik.*

Tax (1998) panasztapasztalatok fogyasztói elégedettségével foglalkozó kutatásában hangsúlyozta, hogy a méltányos eljárásra és az igazságos kompenzációra nagyobb figyelmet kell fordítani. Azt is kimutatták, amikor nem elégséges a kompenzáció vagy túl sok erőfeszítést igényel a reklamáció, csak kevés fogyasztó vállalja a sok bosszúságot (Ettore 1994). Maher (1992) arra az eredményre jutott, hogy a hatékony garanciákhoz elengedhetetlen követelmény az egyszerű, vitamentes panaszkezelési-kompenzációs eljárás. Feltételezhető, hogy a garancia feltételek (teljesí-



tési határidő, kártérítés mértéke) és a panaszkezelési tapasztalatok kedvező hatást gyakorolnak az ügyfelek által érzékelt bizonytalanságra, aggodalomra postai szolgáltatásoknál.

*2a hipotézis: A speciális garancia a panaszjeljárással együtt csökkenti az aggodalmat és a bizonytalanságot, ha a szolgáltatás sikertelen.*

*2b hipotézis: Az általános garancia a panaszjeljárással együtt csökkenti az aggodalmat, és a bizonytalanságot, ha a szolgáltatás sikertelen.*

#### 4. A kutatás módszertana

Az írás alapját képező kvantitatív felmérést egy kvalitatív feltáró fázis előzte meg.

##### 4.1. A primer kutatás feltáró szakasza

Az adatgyűjtés 2006 áprilisában mélyinterjúk technikával készült. A *mélyinterjúk* alanyaival informális módon vettem fel a kapcsolatot (pl. volt kolléga, volt hallgató). Az interjú alapját egy „interjú guide” képezte, amelytől az interjúk során szükség esetén eltértem. Az interjúk jellemzően egy óra hosszúak voltak és az interjúalanyok munkahelyén vagy „semleges területen” készültek. A mélyinterjúk során több kérdésre kerestem a választ: Az interjúknál a hangsúly elsősorban a postai szolgáltatások fogyasztói értékelési szempontjainak, a szolgáltatásgarancia fogyasztói értelmezésének, azonosításának, ezen kívül a különböző postai szolgáltatások igénybevételi motivációinak és értékelésének összehasonlítására és eltéréseire helyeződött. Az interjúalanyok felidéztek azt is, hogy az elmúlt években milyen hibát, hiányosságot tapasztaltak a postai szolgáltatások igénybevételekor. A kvalitatív kutatási szakasz előkészítette a kvantitatív megkérdezést. Így a mélyinterjúkkal egyidejűleg a tervezett kérdőív tesztelésére is sor került. A tesztkérdőíveket további 10 véletlenszerűen kiválasztott személlyel is kitölttettem.

##### 4.2. A primer kutatás kvantitatív szakasza

A primer kutatás második szakaszában kérdőíves megkérdezésre került sor Nyugat-Dunántúl lakossága körében 2006 áprilisában – májusában. A *kérdőíves felmérés* résztvevői Győr-Moson-Sopron megye és Vas megye kistérségeinek lakosai közül kerültek ki. A megkérdezés során alkalmazott minta 341 fő volt.

A *mintavételi módszer* a megkérdezés céljának megfelelően a rétegzett mintavétel és az egyszerű véletlen kiválasztás kombinációja. A rétegzett mintavétel hozzájárult a minta reprezentativitásához, az egyszerű véletlen kiválasztás pedig a gyorsaságot és az egyszerűséget szolgálta. A rétegzett mintavétel során ügyeltem a befolyásoló demográfiai jellemzők (nem, lakóhely) figyelembevételével a helyes arányok betartására (KSH 2004). A mintára kapott megoszlás: férfi válaszadók aránya 47,5%, a női megkérdezettek a minta 52,5 %-át teszik ki. A kapott mintában

kevesebb a kistelepülésen élő megkérdezett (38,1 %), és több a városban élő válaszadó (33,5 %) a tervezett mintához képest. A megyeszékhelyi interjúalanyok (28,4 %) esetén nem jelentős az eltérés. A közép- és a felsőfokú végzettségűek nagyobb arányban kerültek a mintába, mint azt a felnőtt korú népesség iskolai végzettség szerinti megoszlása indokoltá tenné. Egyrészt ez a két válaszadói csoport gyakrabban jár postára, másrészt a kérdőív pontos kitöltése az átlagos iskolázottságnál magasabb kvalifikációt vár el.

A kérdőíves felmérés a témának és a kérdések számának megfelelően, személyes interjú formájában kérdezőbiztosok segítségével történt.

#### 4.3. Mérési módszerek

A változók listája a szakirodalom, korábbi tanulmányok és saját tapasztalatok alapján alakult ki. A kérdőív gerincét adó kérdésekhez az értékelőméréseknél használt, a szakkönyvekből ismert értékelő skálát alkalmaztam 1-5 fokozattal (Hofmeister Tóth–Simon–Sajtos 2003). Az észlelt *megbízhatóság* vizsgálatánál az adott postai szolgáltatás garanciális jellemzőire (átfutási idő, kompenzáció) vonatkozó pozitív várakozás, és a szolgáltatás minőségi színvonalával kapcsolatos fogyasztói tapasztalat szintjét mértem. A skála kifejlesztéséhez a szolgáltatásgarancia irodalom ajánlásait is felhasználtam (McDougall et al 1998, Wirtz 1998). Az *affektív pszichológiai hatás* méréséhez szintén Likert skálát használtam, és azt vizsgáltam, hogy az adott garancia milyen mértékben csökkenti a bizonytalanságot, az aggodalmat vagy növeli a bizalmat, hitet. Ezen kívül a *minőségi tapasztalatok* értékelését négy kategória megadásával, nominális skála segítségével végezték el a válaszadók. A kérdőívben csak zárt kérdések szerepeltek, mivel osztályozott és rangsorolt adatokra van szükség, amelyekkel statisztikai elemzések is elvégezhetők.

Az elemzést két általános (normál levél és postacsomag) és két speciális garanciával (elsőbbségi levél és időgarantált csomag) rendelkező postai szolgáltatásra végeztem el.

### 5. A kutatás eredményei

Ebben a fejezetben ismertetem a hipotézisek vizsgálatával kapcsolatosan kapott eredményeket.

#### 5.1. A postai szolgáltatások megbízhatósága és a minőségi tapasztalat kapcsolatának vizsgálata speciális garancia esetén, az 1a hipotézis tesztelése

Az elsőbbségi levél esetében a különböző minőségi kategóriájú válaszadók észlelt megbízhatósága nagyobb eltérést mutat, mint a normál levél esetében. A varianciaelemzés eredményei alapján a minőségi megítélés szignifikáns hatással van az észlelt megbízhatóságra, ez a hatás azonban kicsi. Időgarantált postacsomagnál a másik speciális garanciás postaszolgáltatáshoz hasonlóan a szolgáltatás minőségi tapasza-

latai befolyásolják az ügyfelek Postáról alkotott véleményét, bár ebben az esetben is jelentéktelen mértékben (2. táblázat).

2. táblázat Variancia elemzés eredménye: az észlelt megbízhatóság és a minőségi ingadozás kapcsolata

Szolgáltatás	F próba	Szignifikancia	Eta <sup>2</sup>
<i>Elsőbbségi levél</i>	8,256	0,000	0,071
<i>Időgarantált csomag</i>	4,229	0,006	0,042

Forrás: saját kutatás

Ennek alapján az 1a hipotézist elfogadom.

### 5.2. A postai szolgáltatások megbízhatósága és a minőségi tapasztalat kapcsolatának vizsgálata általános garancia esetén, az 1b hipotézis tesztelése

Normál levélnél az átlagosnál magasabb az észlelt megbízhatósága azoknak az ügyfeleknek, akik megbízhatóan jó színvonalúnak ítélik a szolgáltatást. Ez a hatás azonban csekély ( $Eta^2 = 6,5\%$ ). A postacsomagküldéssel kapcsolatos minőségi tapasztalat nem befolyásolja jelentős mértékben a Posta iránti megbízhatóságot, (3. táblázat). A csomagszolgáltatás minőségének megítélése nem mutat nagymértékű ingadozást, s a válaszadók mintegy harmadának nincs minőségi tapasztalata.

3. táblázat Variancia elemzés eredménye: az észlelt megbízhatóság és a minőségi ingadozás kapcsolata

Szolgáltatás	F próba	Szignifikancia	Eta <sup>2</sup>
<i>Normál levél</i>	7,797	0,000	0,065
<i>Postacsomag</i>	2,156	0,093	x

Forrás: saját kutatás

Az eredményeknek megfelelően az 1b hipotézist részben elfogadom.

### 5.3. Az affektív pszichológiai hatással kapcsolatos 2a hipotézis tesztelése speciális garancia esetén

A speciális garanciát kínáló szolgáltatásoknál a panaszszituáció nincs szignifikáns hatással a Posta iránti bizalomra. Ezeknél a szolgáltatásoknál az átlagos bizalomhoz képest nincs jelentős eltérés a panaszszituációs és a nem panaszos ügyfelek bizalmi szintje között a varianciaelemzés eredményei alapján, (4. táblázat).

4. táblázat Varianciaelemzés eredménye: az affektív pszichológiai hatás és a panaszhelyzet kapcsolata

Szolgáltatás	F próba	Szignifikancia
<i>Elsőbbségi levél</i>	0,812	0,445
<i>Időgarantált csomag</i>	0,056	0,946

*Forrás: saját kutatás*

Az eredmények alapján a 2a hipotézist elutasítom.

5.4. Az affektív pszichológiai hatással kapcsolatos 2b hipotézis tesztelése általános garancia esetén

Normál levélnél a panaszhelyzetet átélt válaszadók bizalmi átlaga alacsonyabb, a panaszszituáció befolyásoló hatása nagyon kismértékű,  $\text{Eta}^2=6\%$ . Az elmúlt egy évben a megkérdezett ügyfelek 31 százalékának volt panaszhelyzete a normál levél küldésével vagy kézbesítésével kapcsolatban, és közülük minden második panaszt tett valamilyen módon. Postacsomag esetében 29 százalékos a kellemetlen postai élménnyel rendelkező ügyfelek aránya, és a panaszosok mértéke (18 %) a legmagasabb, feltehetően a nagyobb értéknek köszönhetően. A Posta iránti bizalom értékelésében a *legnagyobb különbséget* a postacsomagnál találtam a két csoport (panaszszituációs és nem panaszszituációs) között, bár a panaszhelyzet hatása itt is kismértékű,  $\text{Eta}^2=6,8\%$  százalékos (5. táblázat).

5. táblázat Varianciaelemzés eredménye: az affektív pszichológiai hatás és a panaszhelyzet kapcsolata

Szolgáltatás	F próba	Szignifikancia	$\text{Eta}^2$
<i>Normál levél</i>	10,719	0,000	0,060
<i>Postacsomag</i>	11,003	0,000	0,068

*Forrás: saját kutatás*

Az eredményeknek megfelelően a 2b hipotézist elfogadom.

A szolgáltatásokhoz fűződő aggodalom, bizonytalanság átlagos értéke normál levélnél 3,31, postacsomagnál 3,49. Ugyanakkor a *T* próba is igazolja az eltérést az általános és a speciális garanciát kínáló szolgáltatások bizalmi értéke esetében (6. táblázat).

6. táblázat Páros mintás *T* próba: az affektív pszichológiai hatás különbségének vizsgálatára levél és csomagszolgáltatásoknál

Szolgáltatás	<i>T</i> próba	Szignifikancia
Normál levél – elsőbbségi levél	6,515	0,000
Postacsomag - Időgarantált csomag	4,071	0,000

Forrás: saját kutatás

Az elsőbbségi levéllel, valamint az időgarantált postacsomaggal kapcsolatos teljesítési feltételek, postai kártérítés és panaszkezelés nagyobb mértékben növeli a Postával szembeni bizalmat, mint normál levél és postacsomag esetén

## 6. Összegzés

### 6.1. Következtetések

Az időgarantált szolgáltatásoknál a minőség heterogenitása hatással van az ügyfelek Postáról alkotott véleményére, a Posta megbízhatósági szintjére. Ez megfelel annak az általános ténynek, hogy *jobb szolgáltatásminőség magasabb szolgáltatói megbízhatóságot eredményez*. Ez a megállapítás konzisztens Kashyap (2001) elméletével, amely szerint a speciális garanciánál a fogyasztók azt feltételezik, hogy a szolgáltatás hiba nem jellemző, csak átmeneti. Az affektív pszichológiai hatáshoz kapcsolódóan a panaszhelyzetet, és a panaszkezelést is elemeztem. A postai tevékenység és a postai szolgáltatások értékelésében, más szolgáltatásokhoz hasonlóan, jelentős szerepet játszhatnak az átélt rendkívüli események, azok megoldása, és kezelése. A speciális garanciás szolgáltatásoknál kevesebb az ügyfelek negatív élménye, és a nagyobb értékű postacsomagnál magasabb a panaszosok aránya. A speciális garanciát kínáló szolgáltatásoknál a panaszszituáció nincs szignifikáns hatással a Posta iránti bizalomra. A Posta iránti bizalom értékelésében a legnagyobb különbséget a postacsomagnál találtam a két csoport (panaszszituációs és nem panaszszituációs) között, bár a panaszhelyzet hatása itt is kismértékű. A bizonytalanságot a szolgáltatásteljesítési feltételek, a kártérítés mértéke és a panaszkezelés figyelembevételével mértem. A kapott eredményeket alátámasztja néhány előző kutatás (Ettore 1994, Maher 1992). Ugyanakkor nem „találkozik” Kashyap (2001) megállapításaival.

Korábbi tapasztalatok alapján azt vártam, hogy a postai panasz eljárás általános kedvezőtlen megítélése nagyobb bizonytalanságot, aggodalmat eredményez az affektív pszichológiai hatás mérésénél. Kutatásomban is értékelték a megkérdezettek postai panaszuk elintézésének minőségét, és várakozásnak megfelelően közepesre illetve a közepesnél gyengébbre minősítették.



Primer kutatásomat a lakossági ügyfelek körében végeztem el. Bár az egyéni ügyfelek postai küldeményforgalma csökkenő tendenciát mutat (pl. a levélpostai ügyfélszerkezeten belül a lakosság aránya 10 %), a Magyar Posta a szolgáltatási kötelezettséggel alapvető igényeket elégít ki, és a postai tevékenységgel kapcsolatos pozitív és negatív vélemények hozzájárulnak a szolgáltatói hírnév építéséhez. Primer kutatás eredményei alapján a következő „ajánlásokat” fogalmazom meg a Posta számára. A Postának kiemelt figyelmet kell fordítania a speciális garanciát kínáló szolgáltatásokra, illetve azok minőségének menedzselésére. A szolgáltatáspolitikában az ügyfelek differenciált minőségi elvárásainak megfelelő szolgáltatások nyújtása, az igényelt megbízhatósággal. A szolgáltatási folyamat menedzsmentjében kiemelt feladat a panaszmenedzselési rendszer hatékonyságának javítása a reklamációbarát szervezet és vállalati kultúra megteremtésével, a panaszkezelési rendszer, és a külső és belső kommunikáció továbbfejlesztésével.

Az európai postai piac várható teljes körű liberalizációja is ráirányítja a figyelmet a szolgáltatási tevékenység minőségi színvonalának fejlesztésére.

## 6.2. A kutatás feltételezései, korlátai, a kutatás kiterjesztésének lehetősége

A kutatás során *néhány feltételezéssel éltem.*

Egyrészt, klasszikus postai megközelítésben a postai szolgáltatással kapcsolatos megbízhatóság a hibátlan teljesítést jelenti, tehát a küldemények ne vesszenek el, és ne sérüljenek meg a Posta hibájából. Kutatásomban tágabban értelmezem a megbízhatóságot, az adott szolgáltatás garanciális jellemzőinek (átfutási idő, kártérítési átalány) pontos teljesítésével azonosítom.

Másodszorban, primer kutatásom középpontjába a nyugat-dunántúli régiót helyeztem az Egyetem Multidiszciplináris Társadalomtudományi Doktori Iskolájának jellegéhez igazítva. Tehát kutatásom eredményeit erre a térségre vonatkozóan fogalmazhatom meg. Érdekes lehet egy újabb kutatás keretein belül országos mintán is lefolytatni a vizsgálatot.

Végül, a fogyasztói értékelés és a szolgáltatásgarancia kapcsolatát egy nem vezetékes közüzemi szolgáltatásra vonatkozóan vizsgáltam.

A kutatás eredményeinek általánosíthatóságához további empirikus kutatásra van szükség. Ugyanakkor a kutatási terület növelése lehetőséget nyújt az adott kutatási tényező magatartási-személyiségi jellemzőinek azonosítására is. A kutatás másik összetett változója, a panaszhelyzet kapcsán pedig a fogyasztó garancia érvényesítési magatartása és panaszkodással kapcsolatos attitűdjének intenzitása, és iránya is tetten érhető.

Az eredmények birtokában láthatjuk, hogy a kérdőíves felmérés választ adott a kutatás fő célkitűzéseire, a vizsgált változók közötti lényeges összefüggések feltárásával. A fogyasztói értékelés árnyaltabb elemzéséhez meg kell ismerni a fogyasztói megkérdés előtt átélt panaszhelyzeteket, és panaszkezelési tapasztalatokat. A

problémás helyzetek elemzéséhez használható módszer a fókuszcsoportos interjú (Hetesi 2006).

*Felhasznált irodalom:*

- Bies, R. J. 1987: The Predicament of Injustice: The Management of Moral Outrage. *Research in Organizational Behaviour*, 9, 289-319. o.
- Blodgett, J. G. – Granbois, D. H., 1992: Toward an Integrated Conceptual Model of Consumer Complaining Behavior. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5, 93-103. o.
- Callan, R. J. – Moore, J. 1998: Service Guarantee: A Strategy for Service Recovery *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 1, 56-71. o.
- Chu, W. – Gerstner, E. – Hess, J. D. 1998: Managing Dissatisfaction: How to Decrease Customer Opportunism by Partial Refunds, *Journal of Service Research*, 1, 140-155. o.
- Ercsey I. 2005a: *Postal satisfaction aspect the complaint*. 6. International Scientific Conference, University of Zilina, 77-82. o.
- Ercsey I. 2005b: *Szolgáltatásgaranciák hatása a külső és belső piacokra*. MTA VEAB Konferencia Tanulmánykötet, II. kötete, 40-49. o.
- Ercsey I. – Dernóczy A. 2005: *A közüzemi szolgáltatások fogyasztói megítélése az európai piacon*, Európai Kihívások III. Tudományos Konferencia, Szeged, 261. o.
- Ettore, B. 1994: Phenomenal promises that mean business, *Management Review*, 3, 18-23, o.
- Hart, Ch.W.L. 1988: The Power of Unconditional Service Guarantees, In *Harvard Business Review*, 4, 54-62. o.
- Hart, Ch.W.L. – Schlesinger, L.A. – Maher, D. 1992: Guarantees Come to Professional Service Firms, *Sloan Management Review*, 3, 19-29. o.
- Hetesi E. 2006: Elégedettségi és lojalitási mérések. In Veres Z. (szerk.) - Hoffmann M. - Kozák Á.: *Bevezetés a piackutatásba*. Akadémiai Kiadó. Budapest, 306. o.
- Hofmeister Tóth Á. – Simon J. – Sajtos L. 2003: *Fogyasztói elégedettség* Alinea Kiadó, Budapest.
- Kashyap, R. 2001: The Effects of Service Guarantees on External and Internal Markets. *Academy of Marketing Science Review*. Available: <http://www.amsreview.org/articles/kashyap10-2001.pdf>. Letöltve: 2006. 03. 24.
- KSH 2004: *A területfejlesztési statisztikai kistérségek fontosabb adatai*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.

- Lassar, W. – Marmorstein, H. 1995: Examining the effectiveness of service guarantees: the role of process, compensation, and prior experience, *European Advances in Consumer Research*, 2, 359. o.
- Maher, D. 1992: Service guarantees, *Manage (MAN)*, 4, 22-24. o.
- McDougall, G.H. G. – Levesque, T. – VanderPlaat, P. 1998: Designing the Service Guarantee: Unconditional or Specific? *Journal of Service Marketing*, 5-6, 278-295. o.
- Ostrom, A. – Iacobucci, D. 1998: Consumer Trade-Offs and the Evaluation of Services, *Journal of Marketing*, 59, 17-28. o.
- Smith, A. K. – Bolton, R. N. 1998: An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters, *Journal of Service Research*, 1, 65-81. o.
- Tax, S. S. – Brown, S. W. – Chandrashekharan, M. 1998: Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62, 60-76. o.
- Tucci, L.A. – Talaga, J. 1997: Service Guarantees and Consumers' Evaluation of Services. *Journal of Services Marketing*, 1, 10-18. o.
- Wirtz, J. 1998: Development of a Service Guarantee Model. *Asia Pacific Journal of Management*, 15, 15-75. o.
- Wirtz, J. – Kum, D. – Lee, K.S. 2000: Should a firm with a reputation for outstanding service quality offer a service guarantee? *Journal of Services Marketing*, 6, 502-512. o.



## Szolgáltatáspiac és liberalizáció az Európai Unióban: Ki jár(hat) jól?

Somosi Sarolta<sup>1</sup>

*Az Európai Unió a szolgáltatáspiac liberalizációjával, valamint a szolgáltatási irányelv elfogadásán keresztül azt a célt fejezte ki, hogy annyi év után lehetőség szerint mindenki – vállalkozások és fogyasztók – számára egyaránt tapasztalható közelségbe hozza a szolgáltatások belső piacának tényleges létrejöttét. A valóban működő egységes szolgáltatási piac pedig csak egy újabb lökést adna a Lisszaboni Stratégiában újra és újra kifejezett Európai Unión belüli versenynek, illetve az esszenciális uniós versenyképességnek. Jelen tanulmánnyal célunk, hogy a korlátozott lehetőségeinkhez mérten megvizsgáljuk mi is történt/történhet a liberalizáció jegyében mind a szabályozásban, mind pedig a gyakorlatban a szolgáltatási szektor egy speciális jellemzőkkel bíró ágazatában, az energiapiacban.*

*Nem célunk és nem is tisztünk a címben szereplő kérdést teljes körűen megválaszolni. Ezt inkább szeretnénk meghagyni „költői” vagy ami egy tudományos jellegű munkához jobban illik, elgondolkodtató kérdésnek. Szeretnénk azonban az alábbi kérdésekre választ, vagy legalább választási lehetőséget adni, illetve az olvasót elgondolkodtatni: Mi áll a szabályozás középpontjában, a fogyasztók és/vagy a verseny, az európai társadalmi modell és/vagy az egységesebb belső piac? Lehet-e, milyen várható következményekkel és vajon ezek tükrében érdemes-e bármi áron liberalizálni a közszolgáltatások piacait?*

*Kulcsszavak: szolgáltatáspiac, liberalizáció, privatizáció, EU, szolgáltatási irányelv*

### 1. Bevezetés

Az Európai Uniónak a Római Szerződés 2. cikkelyében kinyilvánított célja és azóta is szem előtt tartott törekvése volt a közös piac kialakítása<sup>2</sup>. A közös piacnak, illetve további lépcsőinek fontos eleme a négy – ma már néha öt – szabadság minél teljesebb kialakítása. Ennek egyik része csupán a szolgáltatások szabad áramlásának biz-

---

<sup>1</sup> Somosi Sarolta, tanársegéd, SZTE Gazdaságtudományi Kar Pénzügyek és Nemzetközi Gazdasági Kapcsolatok Intézete (Szeged).

A tanulmány az OTKA 63619.2006 sz. A lisszaboni stratégia 2005-2008 c. projektjének támogatásával készült.

<sup>2</sup> A Római Szerződés 2. cikkelye: „A Közösség feladata, hogy közös piac létrehozásával, valamint a tagállamok gazdaságpolitikáinak fokozatos közelítésével a Közösség egész területén előmozdítsa a gazdasági tevékenységek harmonikus fejlődését, a folyamatos és kiegyensúlyozott gazdasági növekedést, a nagyobb stabilitást és az életszínvonal gyorsabb emelkedését, valamint a tagállamai közötti kapcsolatok szorosabbá tételét.” (EKSZ 1957).

tosítása, mind szabályozási mind pedig piaci oldalról. A szektor szabályozását, illetve liberalizációját nagyban megkönnyítette volna, ha minden gond nélkül sikerül az áruk szabad áramlásához hasonlóan olyan nagy áthidaló, a közös szabályozást átugró, kikerülő elemeket valóban sikeresen alkalmazni, mint amilyen a kölcsönös elismerés elve, vagy a származási ország elve. Természetesen ezek teljes mértékű alkalmazása és működése mellett is még mindig fennállt volna a piac(?) által diktált vagy elvárt kényszerű liberalizáció hatalmas nyomása.

A szolgáltatások szervezése és nyújtása liberalizációjának folyamata az áruk szabad mozgásához képest évtizedeken keresztül lassan haladt, és néha kudarcba is fulladt. Végül a 80-as évek végén 90-es évek elején kapott igazi lendületet. A szolgáltatási szektor nagy jelentőséggel bír az egységes piac működése és az EU sikere, versenyképessége szempontjából. Ennek fő oka, hogy mind világviszonylatban, mind az EU szintjén a szolgáltatások ma már meghatározó, folyamatosan növekvő súlyt kapnak, a foglalkoztatás és a megtermelt GDP arányában is<sup>3</sup>. Ennek fényében a 2000. márciusi lisszaboni csúcson központi eleme volt az ún. belső piaci szolgáltatás stratégia (Horváth 2007). Ebben a stratégiában 2001-re tűzték ki célul, hogy többek között a közszolgáltatásokra vonatkozóan a Bizottság egy irányelvet fogalmaz meg (CEC 2000). Az Amszterdami Szerződésmódosítással az elsődleges joganyagban is kifejezésre került a közszolgáltatások fontossága és az EU mind teljesebb köhéziójában betöltött szerepe (Treaty 1997).

### *1.1. Értelmezési kérdések*

Mielőtt a liberalizáció következtében a szolgáltatáspiacon bekövetkezett változások tárgyalásába belekezdenénk, szükségesnek tartjuk, hogy rövid elméleti fejtegetésbe bonyolódjunk.

Az Európai Unió szolgáltatási piacának mi most csupán az egészhez képest egy aprónak tűnő, de nem kevésbé érzékeny és érdekes szegeltét kívánjuk figyelemmel kísérni. Egyrészt fontosnak tartjuk a fogalmakat elkülöníteni egymástól, másrészt a témánkat az ágazati szabályozások sokfélesége és a helyhiány miatt is szűkíteni kell.

#### *1.1.1. Közszolgáltatások általában és az Európai Unióban*

A szolgáltatások piacának egy igen érdekes, sajátos és még mindig hatalmas területét képezi a közszolgáltatások csoportja. Az európai társadalmi modellnek is alapvető eleme a közüzemi vállalatok által nyújtott közérdekű szolgáltatások (CEC 1996 és CEC 2003). Itt azonnal meg is kell állnunk egy rövid értelmezés erejéig. Mit is tekintünk közszolgáltatásnak, illetve el lehet-e, el kell-e határolni egymástól a közszolgáltatások, a közérdekű szolgáltatások, általános gazdasági érdekű szolgáltatás, általános szolgáltatás... fogalmakat?

<sup>3</sup> Igen nagy arányú a foglalkoztatottak száma a szolgáltatási szektorban. a GDP-nek kb. a felét teszik ki a kereskedelmi, míg másik egyötödét a közszolgáltatások (Horváth 2007).

Nehézséget jelent a definiálás során, hogy a magán- és közszféra közötti határok egyre inkább elmosódnak. Nehezen lehet ma már olyan szektorokat azonosítani, melyek egyértelműen és kizárólag a közösségi szféra ellátási körébe tartoznak. Az egykor stratégiai okokból közellátást igénylő szektorok magánosítása csak „rontott” a határvonalak helyzetén (Csaba 2006).

Eredetileg a közszolgáltatások azért jöttek létre, mert *társadalmi igény* volt rá, vagy adott esetben máshogy nem valósulhatott volna meg valamely piaci tökéletlenség kezelése. A piaci alapon nyújtott, ügyfélorientált szolgáltatásokhoz képest szélesebb fogyasztói réteg, sokszor a társadalom egésze számára nyújtott alapvető szükségleteket kielégítő, az életminőségét javító, többnyire normatív alapon igénybe vehető egységesített, homogén, közcélú, közérdekű szolgáltatásokat takar. A közszolgáltatások körét és színvonalát pedig alapvetően befolyásolja a mindenkori politikai, gazdasági és társadalmi feltételrendszer (Erdős 2004).

A közszolgáltatás fogalmát a különböző források, valamint a gyakorlat is igen eltérően értelmezi. Nézőpontját tekintve megközelíthetjük a *kínálói oldalról*. Ekkor az állam, önkormányzat nyújthatja közvetlenül, saját tulajdonú szolgáltató szervezetek által, közvetve, azaz magántulajdonban lévő, de az állam által szabályozott szolgáltatók segítségével vagy ezek különböző ötvözeteivel, vegyes módon is a kérdéses szolgáltatást. A határvonalat nem a tulajdonlás fogja megadni, hanem inkább az ellenőrzés mértéke, és a rendelkezési jogok. *Keresleti vagy fogyasztói oldalról* szükséges feltétel, hogy a szolgáltatás alapvető fontosságú és egyetemes – azaz mindenki által keresett, mindenki számára elérhető és mindenki számára megengedhető – kell, hogy legyen. A közszolgáltatás fogyasztását alapvető emberi jogként ismeri el a társadalom. Az *elosztási folyamat oldalát* tekintve háromféle mechanizmust is megkülönböztethetünk. Az első esetben a közszolgáltatások nem piaci közvetítéssel érik el a fogyasztót (pl. államigazgatási szervek adminisztratív közszolgáltatásai), a második esetben piaci mechanizmus biztosítja az elosztásukat, de tipikusan nem tökéletesen versenyző piacokon, míg a harmadik lehetőség az első kettőnek a kombinációja (Valentiny 2008).

Részben a már említett keresleti oldali feltételt támasztja az is alá, hogy amikor bizonyos szolgáltatások már az infrastruktúra kiépítésével, a rendelkezésre állással beépülnek a társadalmak, közösségek átlagosan elvárt jóléti szintjébe, a létminimumba, az emberi jogokba, attól a pillanattól a közösség már nem tud, vagy nehezen tud lemondani a szolgáltatásról (Botos 2002). Ez a jelenség azonban egy további feltételt is magával hoz, mégpedig azt, hogy csak úgy lehetséges a közműszolgáltatók széles körű privatizációja és utána a verseny liberalizációja, ha a lakosság nagyobb része képes viselni a (például Magyarország esetében) nagyobb piaci jövedelemtartalmú árak megfizetésének kötelezettségét. Ha ez nem teljesül, akkor az állam szociális és politikai megfontolásokból jelen marad – nem csak szabályozóként – a piacon, és így a szerepe szinte nem is csökken, hanem csak átalakul.

Visszatérve a fogalom tisztázására, az esetünkben érdekes és releváns uniós szabályozás vizsgálata miatt az európai uniós dokumentumok által hangsúlyozott

kategóriát vesszük alapul, mely szerint *közszolgáltatás* az, amit a tagországok annak tekintenek (CEC 2003). Ez pedig újfent a szabályozás tagállami szinten való rugalmas, olykor a nemzeti érdekeknek megfelelő kezelését jelentheti.

Az Európai Unió és intézményei közös közleményben térnek ki a *közérdekű szolgáltatások* terminológia magyarázatára (CEC 2007). Ezek alapján két alkategóriát különböztethetünk meg: az *általános gazdasági érdekű szolgáltatásokat*, melyek magukban foglalják többek között a postai, a telekommunikációs és a közműszolgáltatásokat is, valamint az *általános (nem gazdasági érdekű) szolgáltatásokat*, melyek az igazságügy és a rendvédelem különböző kategóriáit takarják és így nem tárgyai a Közösség verseny illetve belső piaci szabályozásának.

### 1.1.2. Hálózatos (köz)szolgáltatások

A 90-es évek végére, illetve az új évezred elejére a liberalizáció nagyrészt lezajlott az uniós szolgáltatási szektorokban. Bizonyos területeken rendkívül sikeres volt, máshol pedig még mind a mai napig folyik, például a gáz- és villamos energiapiacokon. A folyamatot pedig csak nehezíti az egyes tagállamok ellenállása.

A közszolgáltatások fogalmának rövid ismertetése után fontosnak tartjuk bemutatni a *hálózatos köz- – vagy adott esetben hagyományos – szolgáltatások* sajátosságait. Ebbe a körbe sorolhatunk kezdve a közüzemi vízellátástól a távhő szolgáltatáson át a helyi tömegközlekedésig igen sok és jelentősen különböző szolgáltatást. Termelési technológiájuk és a fogyasztási folyamat – azaz a kínálati oldali jellemzőik – alapján mondhatjuk, hogy bizonyos szolgáltatások hálózati alapon szerveződnek és nyújtásuk ily módon bonyolódik le.

A hálózatos szolgáltatások többsége inputként jelentkezik a gazdaság többi szereplője számára, és ezek azok a szolgáltatások, melyek beépülve az elvárásainkba a háztartások, a fogyasztók életminőségét is alapvetően meghatározzák. Ezért érinti különösen érzékenyen a lakosságot, hogy a saját fogyasztásuk, illetve a termelő, szolgáltató vállalatok által használt és így a saját áraikba beépített közműszolgáltatásokat milyen költséggel, milyen minőségben és biztonsággal nyújtják (Valentiny 2007).

### 1.1.3. Az Európai Unió energia piaca(i)

A hálózatos közszolgáltatások köréből vizsgálatunk középpontjába az Európai Unió energiapiacait választottuk. Választásunk magyarázatát és okait az alábbiakban röviden felvázoljuk.

Az energiaipar infrastrukturális, szolgáltató jellegéből adódóan mindenkor jelentős szerepet játszik a *gazdasági fejlődést meghatározó tényezők* között. A biztonságpolitikai, szociális megfontolások mellett a foglalkoztatottak létszámát, GDP-hez való hozzájárulását valamint külkereskedelmének (mind Európa, mind pedig Magyarország kapcsán elsősorban sajnos energiaiimportunk következtében) nagyságát tekintve is a gazdaság egyik meghatározó tényezője (Valentiny n.é.).

Az energiaszektor sokkal később nyitotta meg kapuit a szabad verseny előtt, mint 1992. Valójában a folyamat még napjainkban is zajlik. Ennek több okát is meg lehet említeni. *Szabályozási oldalról*, ami a leglényegesebb, hogy az 1985-ös Fehér Könyv figyelmen kívül hagyta az energiakereskedelmet. Fordulópont bizonyos értelemben 1996, amikor a tagállamok energiaügyi miniszterei új célkitűzéseket – mélyebb integráció, szabad kereskedelem – fogalmaztak meg, illetve amikor a Bizottság kiadta közleményét a közérdekű szolgáltatásokkal kapcsolatban (CEC 1996). Szintén nem mellékes oka lehet a piaci nyitás késlekedésének, hogy az energiapiac nem csak gazdasági, hanem stratégiai és biztonsági, valamint politikai szempontból is érzékeny pontja a tagállamoknak.

A villamos-energia és a gáz nagykereskedelmi piacai különösen érzékenyek bizonyultak a piaci erő tekintetében, ami egyrészt a *hagyományos ipari szerkezetre*, másrészt pedig e két *piac sajátos jellemzőire* vezethető vissza. Az ezredforduló végéig a tagállamokban a termelés, szállítás és elosztási szolgáltatások teljes vertikumát természetes, adott esetben állami tulajdonú, vagy kizárólagos/különleges jogokkal felruházott monopóliumok uralták. A már meglévő, „bennfentes” piaci szereplők pedig minden piaci nyitás ellenére továbbra is erőteljes befolyást gyakorolnak a termelésre, a behozatalra és a nélkülözhetetlen infrastruktúrára. (Ők azok, akiket a továbbiakban inkumbensként emlegetünk.) A kiskereskedelmi piacokon a megfelelő verseny létrejötté a legtöbb esetben még nem valósult meg. Ebben a helyzetben pedig a vevők kiszolgáltatottsága egyértelmű. E kérdés megoldásához hatékony szabályozási háttérre van szükség (EKB 2006a).

Fontosnak tartjuk azonban megemlíteni, hogy nem csak a végső fogyasztók vannak *kiszolgáltatott helyzetben* az EU energiapiacán, hanem maga az energiaszállító és -elosztó rendszer is. Ezt legutóbb a 2008 telén újra fellángolt orosz-ukrán gázvita bizonyította be, amikor ismét két – beszállítói, és fogyasztói – oldalról is szorongatott helyzetbe kerültek az európai szolgáltatók. Erre a főként orosz piac felé történő kiszolgáltatottságra még később a liberalizáció minden áron való véghezvitelénél és annak lehetséges következményeinek taglalásánál még visszatérünk.

Egy újabb aspektus, ami miatt érdekesnek tartjuk az energiapiac liberalizációját, az az *állam részvétele*. Be kell látnunk, hogy ha máshogy nem is, de mint szabályozó az állam mindig is jelen lesz a piacon. Ennek legfőképpen szociális okai vannak, hiszen a közszolgáltatások egyetemességéből – mely alapján mindenki számára elérhető és megengedhető kell, hogy legyen – adódóan a legkevesebb, hogy a *hatósági árak* meghatározásán keresztül kívánják a tagállami kormányok biztosítani, hogy az árak minden előzetes várakozással és érveléssel ellentétben a valós versenyhelyzetben ne „szabadulhassanak el”.

Amennyiben pedig megvizsgáljuk *közgazdasági oldalról* az energiaszektor, akkor kérdésesnek tartjuk, hogy minden próbálkozás ellenére lehet-e valóban tökéletesen versenyző a piac. A termelés, szállítás, elosztás különbontása révén az Európai Unió versenyt szeretne kieszközölni mindhárom területen. Ez a termelés terén már kérdéses, hiszen ha megnézzük az Európai Unió teljes energiafelhasználásából a

gázfogyasztás részesedését, és annak importhányadát, akkor láthatjuk, hogy valójában az energiatermelésben a verseny talán akkor valósulhatna meg, ha az EU az alternatív megoldásokra helyezné a hangsúlyt, az „energiáit” és a pénzét. A szállításra és az elosztásra vonatkozóan megállapíthatjuk, hogy az energiaszektorban különösen igaz, hogy több párhuzamos hálózat kiépítése, ha nem is lehetetlen, de közgazdaságilag nem indokolt. Verseny tehát megvalósulhat az elosztás terén például abban a tekintetben, hogy a szolgáltató ügyintézése milyen gyors és hatékony. Ez növelheti is a fogyasztók elégedettségét. Azonban, ami szerintünk a lényegesebb, és ami az Unió céljai között is szerepel – a fogyasztók választási lehetősége a minőséget tekintve, valamint a biztonságos ellátás – már kevésbé állnak meg, mint hatékony érvek a liberalizáció mellett.

## 2. Liberalizáció és szabályozási reform az Európai Unióban

A liberalizáció és az általa biztosított verseny elméletileg a gazdaság, és így a közellátás összes problémáját meg kellene, hogy oldja. Kapcsolódó gyakori szlogen vagy érv a liberalizáció mellett, hogy a fogyasztók választási lehetőségének bővülése, a szolgáltatók árversenye miatt alacsonyabb árakon megkapott, jobb minőségű szolgáltatás érdekében van rá szükség. Ezzel szemben pedig az állami és közösségi tulajdon áll, ami a „*korruptció*” és a „*romló minőség*” szinonimái. A valóságban azonban ennél valamivel árnyaltabb a helyzet. A liberalizáció közműellátásokra gyakorolt hatását és lehetséges veszélyeit azonban csak később tárgyaljuk.

Az alábbiakban a központi témánkat különböző oldalról megközelítve olyan érveket sorolunk fel – a teljesség igénye nélkül – melyek alapján elképzelhetetlen lenne, hogy az Európai Unió ne folytassa a már elkezdett egységes szolgáltatási piac kiépítését.

### 2.1. Közgazdasági érvek

Az elmúlt mintegy száz év során a hálózatosan szerveződő iparágakat, szolgáltatásokat állami monopóliumok szervezték, kínálták. Ennek oka elsőként a *méretgazdaságosságban* keresendő, illetve abban, hogy az iparágak által használt infrastruktúra nehezen vagy egyáltalán nem építhető ki két vagy több egymás mellett párhuzamosan futó rendszerben. Második oka a monopóliumok kialakulásának, hogy adott területen, adott piacon, azonos minőségű szolgáltatást – univerzális szolgáltatást – nyújthattak minden fogyasztónak beleértve azokat is akik fizetéseképtelenek voltak. Ennek természetesen meg volt az „ára”, ám a jogosultságaikkal lehetővé vált a kereszt-finanszírozás<sup>4</sup>. Végül harmadik okként a szolgáltatások stratégiai, gazdasági és

---

<sup>4</sup> Jellemzően a postai szolgáltatások esetében halljuk ezt leggyakrabban, ahol a kevésbé kifizetődő vidéki, falusi postai szolgáltatások megszüntetésétől tartanak a postai liberalizáció ellenzői.

politikai szerepe miatt volt lehetséges, hogy fel sem merült sokáig a liberalizáció kérdése.

Akkor tehát, a fenti érvek ellenére miért is kellene a piacokat megnyitni? Az első, a méretgazdaságossági és a komoly infrastrukturális beruházási igényre valóban nehéz a versenyt válaszul hívni. Azonban, mint szinte minden szektornak, az energiapiacnak is megvannak azok a szegmensei, ahol megvalósulhat a verseny és a hatékonyabb működés. Ebben az esetben pedig joggal várhatják el a fogyasztók mellett a gazdaság többi szektorának versenyző vállalatai, hogy az általuk inputként használt energiát is a verseny által kedvezőbb(?) áron, jobb minőségben, kedvezőbb szolgáltatásnyújtás keretében kaphassák meg (Geradin 2006).

A korábban már említett jelenség – a köz- és magánszféra közti határok elmosódása – alapján pedig el kell fogadnunk, hogy a közszféra szervezésével, ellátásával kapcsolatos közgazdasági gondolkodásnak is meg kell újulnia (Csaba 2006). Ezek szerint a liberalizációt támogató/alátámasztó érveink sorát tehát azzal kell kezdenünk, hogy miért is ne nyitnák meg a lehetőséget a magánbefektetők fejlesztési és nem burkolt profitcéljai előtt olyan piacokon ahol az államok egyre kevésbé boldogulnak. A nem megfelelő piaci szerkezet<sup>5</sup> alacsony, nem sok eredménnyel kecsegtető befektetéseket eredményezhet. Többek között amerikai és brit tapasztalatok győzték meg az EU döntéshozóit, hogy a liberalizációs modell működik és pozitív eredménnyel is kecsegtet. Hiszen ha az állam előrelátóan az általa meghatározott árba be is építette például az energiaellátó rendszer fejlesztésére fordítható amortizációs hányadot, az a legtöbb esetben éppen az állam által már régen elköltésre került, legtöbbször más területeken. Ezek szerint ahhoz, hogy fejlesztések révén ismét versenyképessé tegyék a hálózatos, komoly infrastruktúrával rendelkező és működő ágazatokat csak újabb állami kölcsönökkel lenne lehetséges (Botos 2002). Ez a helyzet különösen akkor áll elő, ha az árak nem tükrözik az energia valós értékét, és alacsonyabb megtérülési rátához vezetnek. Privatizált piacokon is igaz ez, ha az összefonódások hatására a hálózatüzemeltetők saját kapcsolt beszerző vállalkozásaikat részesítik előnyben (EKB 2006a).

Egyszerűbb tehát piaci alapon szerveződő magánbefektetőknek eladni, privatizálni és a megfelelő szabályozási háttérrel megteremteni. Ennek módja lehet, hogy első lépésben, egészen átadják, aztán a szabályozással tovább darabolják az adott piacot ellátó ágazatot, hogy ha már az állam nem lehet monopol helyzetben, akkor a piaci szereplő se élhessen vissza az ilyen kivételes pozíció lehetőségeivel.

## 2.2. Versenyképességi érvek

A hagyományos értelemben vett közszolgáltatások és a versenyképesség látszólag egymással össze nem egyeztető jelenségek. Talán éppen ez indokolja ennek a szek-

---

<sup>5</sup> A piaci szerkezetnek több összetevője van: nagykereskedelmi piacok, kiskereskedelmi piacok, tüzelőanyag-piacok, kapacitáspiacok, a szűk keresztmetszet kezelési mechanizmusai, kiegyensúlyozó mechanizmusok (EKB 2006a).

tornak a privatizációját és liberalizációját. A Bizottság a már említett 2006-os közleményében is az energiapiac, mint közszolgáltatás liberalizációját tekinti a versenyképesség egyik motorjának<sup>6</sup>.

A közszolgáltatási liberalizációnak a versenyképesség egy másik összetevőjére is komoly hatása van. A gazdaságosság és jövedelmezőség igénye miatt a magánbefektetők részéről megnövekszik az innovációs kényszer, a szolgáltatásfejlesztés jelentősége, amely hozzájárulhat a költséghatékonyság növekedéséhez, a közszolgáltatások árának csökkentéséhez, a fogyasztói igények magasabb színvonalú kielégítéséhez (Erdős 2004). Ugyanakkor fordított irányban is igaz a kölcsönhatás a technológia és a közszolgáltatások liberalizációja között. Az innovációra gyakorolt hatásokra vonatkozó bizonyítékok azt jelzik, hogy a közszolgáltatások liberalizációját követően elmozdulás következett be a kutatás-fejlesztésre fordított erőfeszítések összetételének tekintetében. A vállalatok innovációs fókusza elmozdul a (közérdekű) technológiai innovációtól a költségsökkentő technológiák és fogyasztói szolgáltatások irányába. Miközben a kutatásra és fejlesztésre fordított összkiadások csökkenni látszanak, a hatékonyságnövelő innovációra nagyobb figyelmet fordítanak (EKB 2006a).

### 2.3. Szerződéses vállalások

A már említett alapszerződésbe és annak módosításaiba foglalt uniós célkitűzések – a szolgáltatások nyújtásának szabadsága – mellett más szerződésben vállalt kötelezettségek is alátámasztják, sőt mi több kötelezik az európai szintű és a hazai közszolgáltatás-piaci liberalizációt.

1995-ös megalakításától a tagállamok mellett az Európai Unió is tagja a Kereskedelmi Világszervezetnek. Ezzel pedig magára nézve is kötelezőnek fogadta el az Uruguay-i forduló keretein belül megalkotott *Általános Egyezményt a Szolgáltatások Kereskedelméről* (a továbbiakban GATS), mely a szolgáltatások, velük együtt az alapvető közszolgáltatások piacosításához – liberalizációjához, privatizációjához és deregulációjához – nyújt nemzetközi keretet.

A másik jogi erő, mely az Európai Uniót és a tagállamait is kötelezi a folyamatok továbbvitelére az a 2006 novemberében elfogadott uniós *szolgáltatási irányelv* (EK 2006). Fontosnak tartjuk azonban hangsúlyozni, hogy még ebben a dokumentumban is kifejezésre kerül az, hogy szem előtt kell tartani a szolgáltatások belső piacának megnyitása és a közszolgáltatások, a szociális és fogyasztói jogok megőrzése közötti helyes egyensúly megteremtését és fenntartását.

---

<sup>6</sup> A World Economic Forum által használt versenyképességi index (GCI) is három pilléren nyugszik. Az első a makrogazdasági környezeti index. A második feltétel a közintézményrendszer, melybe beletartoznak a közszolgáltatások, a jóléti állam, a jogrendszer és a piaci elégtelenségek kezelése is. A harmadik alappillér a technológia alkalmazása.



### 3. Az uniós liberalizáció menete

A liberalizáció megindításakor a tagállamokban a termelés, szállítás és elosztási szolgáltatások teljes vertikumát természetes monopóliumok uralták. Így a vevők választási lehetőségeiket tekintve kiszolgáltatott helyzetben voltak, sok esetben a minőség sem volt biztosítva. A szerződésekben vállalt piaci nyitás azonban megkövetelte a monopóliumok felszámolását, azaz az energiatermelés/vásárlás felszabadítását, valamint az energiát szállító-elosztó hálózatokhoz való hozzáférés liberalizációját. A piaci nyitás folytatását a közösségi jog irányelveken keresztül biztosítja.

#### 3.1. A folyamat mérföldkövei

A Geradin (2006) által felsorolt mérföldkövek első pontja csupán a kizárólagos és különleges jogok visszavonását foglalja magában, ami egy első lépésnek elegendő is. Ezt azonban mi nem tartjuk elegendőnek a liberalizáció lényegét és további lépéseit tekintve.

##### 3.1.1. A piaci nyitás szükséges lépéseinek megtétele

A nyitás előtti piaci szerkezet tehát általában úgy fest, hogy *állami kézben és legtöbbször vertikálisan is integrálva* egyetlen társaság látja el az energiatermelés, -szállítás, -elosztás funkciókat. Ennek egy fejlettebb fázisa, amikor *állami kézben, de különböző társaságokban* szerveződnek a különböző teendők. A monopolisztikus szolgáltató által ellátott piacnak az a formája is ismert, amikor *nem állami vállalatok rendelkeznek kizárólagos vagy különleges jogokkal* a szolgáltatás nyújtására.

A piaci nyitásnak egy következő lépése, amikor a kizárólagos és különleges jogokat visszavonva a *szolgáltatásnyújtás koncessziós rendszerben* valósul meg. Ekkor az állam az árképzésen kívül, a koncessziós jogokról való döntésen keresztül továbbra is bele kíván szólni a működésbe.

Végül a liberalizáció utolsó fázisában jelenik meg a nyitás gyakorlata, és ez a *piaci verseny* (részleges) bevezetését jelenti. Fő motorja az energiapiacra is a technológiai változás, aminek kibontakozását segítheti a jogi szabályozás reformja. A liberalizáció során a vertikálisan tagolt részpiacok valamelyikére/mindegyikére beengedik a versenyt, a szolgáltatás nyújtását mindenki számára szabaddá teszik. Ekkor már csak a szándék és a piacra való belépési korlátok szabhatnak határt a versenynek.

A hálózatos közszolgáltatások liberalizálása óta eltelt idő alatt azonban világossá vált, hogy sok területen a liberalizáció, a kizárólagos jogok felszámolása önmagában nem elegendő a verseny kívánatos mértékének eléréséhez (Valentiny 2004).

### 3.1.2. Szabályozási keret kiépítése

Az EU-ban, de főleg az új tagállamokban elkerülhetetlenül nő a magántulajdon szerepe. Ez a jelenség azonban csupán egyik feltétele a fejlődésnek, a hatékonyság elérésének és a hőn áhított versenyképességnek. Ehhez szükségeltetik még a megfelelő formális intézmények és szakszerű piacsabályozás kiépítése. Hiszen ékes példák bizonyítják a történelem során, hogy a szabályozatlan piacgazdaság hajlamos a közgazdasági értelemben vett piaci kudarcokra – mint például a monopolizmus, az önkényesség a piaci uralommal való visszaélés (Csaba 2006). Pusztán attól, hogy egy társaságtól megvonják korábbi, a szolgáltatás nyújtására vonatkozóan kizárólagos jogait, még nem biztos, hogy az új belépők számára biztosított lesz a verseny minden feltétele. Az alábbiakban a szabályozás feladatait vesszük közelebből szemügyre.

A liberalizációról rendelkező irányelvek egyéb szabályokat is tartalmaznak például az új belépők lehetőségeinek biztosításaképpen, azaz hogy *megfelelő „játéktérrel”* biztosítson az új versenytársak számára. Az Európai Bizottság közleményéből is az derül ki, hogy a szakpolitikai válaszoknak először is a piaci szereplők jogait és kötelességeit kell egyértelműen kijelölniük. Különösen fontos ez az olyan időszakok esetében, amikor energiahiány lép fel (EKB 2006a).

Visszaulva a hatékonysági elváráshoz, a hatékonyan működő piacokhoz nagyfokú *átláthatóságra* is szükség van. Olyan uniós szintű mechanizmus, amellyel eredményesebben ellenőrizhető a kereslet és kínálat alakulása az uniós energiapiacokon, és azonosíthatók az esetleges infrastrukturális, ellátási és tárolási hiányosságok, hozzájárulna az EU-n belüli energiaellátás biztonságára vonatkozó kérdések átláthatóságához.

A szabályozás másik legfontosabb feladata a *szolgáltatások költségeinek* a hatékony működéshez szükséges szintre való *„beállítása”* kell, hogy legyen (Valentiny 2007). Ha ugyanis az árak nem tükrözik az energia valós értékét, és alacsonyabb megtérülési rátához vezetnek, akkor a pótlólagos fejlesztési befektetések sem térülhetnek meg kellőképpen. Szintén fontos szempont a költségek/árak meghatározásánál, hogy elkerülhető legyen a versenyző és nem-versenyző piaci szegmensek közötti keresztfinanszírozás lehetősége.

Fontosnak tartjuk azonban kiemelni, hogy a szabályozás nem feltétlenül egyenlő az erősödő állami beavatkozással. A szabályozási keret szükségszerűen *független intézményrendszerből* és a hozzá tartozó *felügyeleti szerv(ek)ből* áll. Az irányelvek többsége tehát a tagállamok jogosultságának tekinti, hogy független szabályozó hatóságot építsenek ki piacaikon. A függetlenség azonban itt valóban fontos kitétel, azaz, hogy az árakat, a piaci feltételeket ne kormányzati szerv, miniszter vagy ezek bármelyike befolyása alá tartozó szervezet határozza meg.

Azonban a liberalizáció nem kizárólag a tagállami független szabályozó hatóságok létrehozását követelheti meg. Bár kialakulóban van, de az EU piacáról még hiányzik az USA-ban bevált szövetségi szabályozást ellátó szerv. A többszektörű, multinacionális, vertikálisan integrált hálózatos szolgáltatók – mint például amilyen

az E-On is – megjelenése az ágazati szabályozás hagyományos formáit *uniós szintű szabályozó szervezetek* létrehozásával rendezheti újra (Valentiny 2007) Ennek kialakításáról később még szót ejtünk.

Mindemellett az energia liberalizációról szóló irányelvek általános és közszolgálati kötelezettségeket, valamint speciális fogyasztóvédelmi szabályokat is előírnak (EKB 2006a).

### 3.1.3. A versenyszabályoknak való megfelelés

A közszolgáltatások piacán, csakúgy, mint más szektorokban a piaci nyitás miatti kényszerűségből is megfelelően kell alkalmazni a releváns versenyszabályokat. Az EK Szerződés 86. cikkének második bekezdése mondja ki, hogy az általános gazdasági érdekű szolgáltatások működtetésével megbízott vállalkozások a Szerződés szabályai, különösen a versenyszabályok hatálya alá tartoznak.<sup>7</sup> Jellemzően erre a szektorra a Szerződés 82. cikkét – az erőfölénnyel való visszaélés szabályozását – alkalmazzák. Fontos kiemelni azonban, hogy az Európai Unió versenyszabályozása sem a piacuralmat „üldözi” hanem az ezzel való tényleges visszaélést és a lehetséges fogyasztói veszteségeket. A továbbiakban a szolgáltatások EU-beli áramlásának versenyszabályozási aspektusaitól eltekintünk.<sup>8</sup>

### 3.2. Előzmények a közszolgáltatások uniós szabályozásával kapcsolatban

A közszolgáltatások kérdéseit egyáltalán nem, vagy csak alig szabályozták közösségi szinten az 1970-es évekig. Ami mégis előrelépést jelentett ebben az időszakban az az új belépők megjelenése volt a villamosenergia-piacokon. 1985-ben az egységes belső piaci program elfogadásával azonban új helyzet állt elő (Kende–Szűcs 2005). Ezek szerint – annak ellenére, hogy a belső piaci program az energia szektort még nem érintette – a Közösségnek, illetve a belső piacnak olyan újabb kihívásoknak kell megfelelni, mint például a fogyasztók egyre növekvő igénye a választás lehetőségére, minőség sokféleségére vonatkozóan, a világméretű verseny, az új technológiák megjelenése valamint a nehézkesen változó és fejlődő országok és/vagy szektorok.

### 3.3. A liberalizáció kezdete

A Bizottság 1996-ban a közérdekű szolgáltatásoknál a fogalmat és a célokat sok tekintetben tisztázó közleményt bocsátott ki (CEC 1996), amelyet később 2001-ben

<sup>7</sup> A 86. cikk (2) bekezdése azonban bizonyos kritériumok teljesülése esetén engedélyezi a Szerződésben foglalt szabályoktól való eltérést. Először is, hivatalos aktussal történő megbízásra van szükség, amellyel az állam a vállalkozást megbízza egy adott feladat elvégzésével (jogszabály, szerződés stb.). Másodszor, a megbízásnak általános gazdasági érdekű szolgáltatásra kell vonatkoznia. Harmadszor, a kivételnek (kompenzáció) szükségesnek kell lennie a feladat elvégzéséhez, és azzal arányban kell állnia (szükségességi követelmény). Végül a kereskedelem fejlődését ez nem befolyásolhatja olyan mértékben, amely ellentétes a Közösség érdekeivel.

<sup>8</sup> A téma bővebb kifejtését lásd a kötet egy másik tanulmányában: Pelle A. 2009: *A szolgáltatások EU-beli áramlásának előmozdítása versenypolitikai eszközökkel.*

módosított. Részben ez alapozta meg a távközlésben, a postai szolgáltatásban, a légi közlekedésben 1997-től felgyorsult liberalizációt (Kende–Szűcs 2005). Az Európai Unió Tanácsa 1996 decemberében fogadta el a belső piac általános szabályait illetően a 96/92/EC irányelvet a villamosenergia piacra, valamint 1998 júniusában a 98/30/EC irányelvet a gázpiacra vonatkozóan.

### 3.4. *A liberalizáció második hulláma*

A 96/92/EC és a 98/30/EC Tanácsi irányelveket 2004 júliusában visszavonták és a 2003/54/EC és a 2003/55/EC dokumentumok léptek a helyükre, amelyekkel az Európai Unió továbbra is felülvizsgálatra kötelezte el magát 2006-ban a 28. cikkelyt (villamosenergia) és a 31. cikkelyt (gáz) illetően.

Időközben 2006 novemberében az Európai Parlament elfogadta a szolgáltatási irányelvet, melynek végső szövegébe nem kerültek bele már átfogóan sem a közérdekű szolgáltatások. Továbbá a szolgáltatási irányelv alapján a szolgáltatásnyújtás szabadságának elve alól kivételt képeznek a fent említett a villamosenergia-ágazat és a gázágazat irányelveinek az energiák belső piacának hatálya alá tartozó szolgáltatások (EK 2006).

A Bizottság 2007 elején adta ki zárójelentését a belső energiapiacról. (EKB 2006c) Ugyanekkor jelent meg egy hatástanulmány is az energiaszektorban megvalósuló szabad versenyről. Mindkét dokumentum komoly problémákat állapított meg a gáz és villamosenergia-piacokon. A problémák megoldásának két lehetséges irányát a témában kiadott hatályban lévő uniós irányelvek teljes körű adaptálásában és alkalmazásában, valamint a termelési és elosztási tevékenységek megfelelő szétválasztásában látják.

Minden eddig említett irányelv és uniós szabályozás eredményeképpen pedig kijelenthetjük, hogy elméletileg 2007. július 1 óta az Európai Unió energiapiacán szabad verseny van.

Szintén fontosnak tartjuk kiemelni, mint a második liberalizációs hullám egyik fő motívumát, hogy a Bizottság által 2007 végén a fennmaradó időszakra, a növekedéssel és foglalkoztatással kapcsolatban kiadott iránymutatás alapján az európai hálózati iparágak folyamatos liberalizációja elősegíti a versenyt és nagyobb hatékonyságot tesz lehetővé ezekben az ágazatokban (EKB 2007).

### 3.5. *A harmadik liberalizációs csomag*

A harmadik energiapiaci liberalizációt elősegítő csomagra részben az előző két nekifutás sikertelenségei okán került sor. Az Európai Unió 2007 szeptemberében mutatta be új gáz- és villamosenergia-piaci direktíva tervezetét. Az irányelv célja a vertikálisan integrált óriás cégek „felszabdalása”. A Bizottság ezt az „akciót” ellenintézkedésként tette, ugyanis a 2007 elején közzétett jelentés szerint a piaci koncentráció továbbra is a korábbi állami vagy regionális vertikálisan integrált monopóliumok uralta felépítést tükrözte. Ezek ellenőrzésük alatt tartották a nagykereskedelmi áram-

árakat, és megakadályozták az új szereplők piaci megjelenését. A Bizottság szerint a gázszektor beágyazott szereplői így ellenőrzésük alatt tarthatták a hazai termelést és/vagy az importot.

Az Európai Unió eredeti álláspontja szerint két eszköz szolgálhatná a liberalizációt. Az egyik az úgynevezett tulajdonjogi szétválasztás (ownership unbundling) – a termelés és a szolgáltatás elválasztása az átviteli hálózatok ellenőrzésétől, – másik a független rendszer-üzemeltető (independent system operator – ISO-modell) kiépítése. Az Európai Bizottság által javasolt modellben a vertikálisan integrált energiavállalatok ugyan megőrizhetnék tulajdonjogukat a hálózatokhoz való hozzáférést szabályozó rendszerirányítókban, ám annak üzemeltetését és a kereskedelmi döntéseket egy az állam által kijelölt független cégre bíznák (ISO-modell).

A Bizottsági javaslatot azonban a franciák és németek által vezetett tagállami többség visszautasította. Ők arra hivatkoztak, hogy az energiakonszernek szétválasztása csak egy azon lehetséges intézkedések között, amelyekkel a szabad verseny elérhető.

Az Európai Parlament és Tanács által megkötött kompromisszum eredményeképpen egy 2008 júniusi parlamenti állásfoglalás értelmében a választás így már három lehetőség között valósulhat meg a gázpiacon. Az új, harmadik opció az úgynevezett frankó-germán javaslat, a független hálózatiirányító modell kiépítésére (ITO-modell) vonatkozik, amely lehetőséget adna arra, hogy a vertikálisan integrált, az energiapiac minden szegmensében jelen lévő vállalatok megtartsák tulajdonukban a gázvezetéseket és a rendszerirányítót, miközben szavatolják annak független működését<sup>9</sup> (Bruxinfo 2008).

Mivel a belső energiapiacon egyszerre három modell lesz érvényben, az EU arról is gondoskodni próbál, hogy egy tagállam vertikálisan integrált energiavállalatai ne húzassanak hasznot abból, hogy más országok liberálisabb szabályozást alkalmaznak. Utóbbiak az egyenlő versenyfeltételek szavatolása érdekében gyakorlatilag megakadályozhatják, hogy más országok természetes monopóliumai többségi ellenőrzést szerezzenek az átviteli hálózatokban és a rendszerirányítókban (Bruxinfo 2008). Ennek a lépésnek is megvan az oka, hiszen például Franciaország 15 éven keresztül szabotálta el a saját energiapiacának megnyitását, míg saját állami monopóliuma, az Electricité de France a kínálózó alkalmakat ügyesen kihasználva be tudott vásárolni a versenytársak, többek között Magyarország piacain (Csaba 2006).

<sup>9</sup> A fő különbség az ISO-modellhez képest, hogy a képviselők kineveznének egy „független vagyonkezelőt”, amelynek az lenne a feladata, hogy megóvja a független hálózatiirányító (ITO) vagyonának értékét. A független vagyonkezelő az ITO felügyelőbizottságának is tagja lenne a gázipari cég képviselőivel, más részvényesekkel és a hálózati rendszerirányító képviselőivel egyetemben, amely minden olyan döntésért felelős lenne, ami „jelentős hatást gyakorol a részvényesek vagyonának értékére”. A független vagyonkezelő bizonyos körülmények között meg is vétőzhatná a felügyelőbizottság döntéseit. A direktíva hatályba lépését követő öt év lejárta előtt egy új energiaszabályozói ügynökség jelentést tesz majd közzé arról, hogy a fenti előírásoknak sikerült-e szavatolniuk a hálózati rendszerirányítók függetlenségét. Amennyiben nem így történik, az Európai Bizottságnak javaslatokat kell előterjesztenie a rendszerirányítók „teljes és tényleges” függetlenségének biztosítására (Bruxinfo 2008).

## 4. Értékelés

Értékelés alatt röviden össze kívánjuk szedni azokat a tényezőket melyek miatt szerintünk nehézkes lehet a liberalizáció végig vitele az uniós energiapiacokon. Véleményünket az uniós szabályozás nehézkes kialakítása is alátámasztja. Második körben azokat a várható következményeket mutatjuk be, ami a piacok megnyitásának hatása lehet. Végül ezek összegzéseképpen pro és kontra érveket hozunk fel hipotetikusan eldöntendő azt a kérdést, hogy mindennek tudatában érdemes-e végig vinni a liberalizációt.

### 4.1. *Lehetséges valóban liberalizálni?*

Természetesen közgazdasági oldalról megközelítve a témát az a válaszunk, hogy igen. Azonban álljon most itt néhány olyan tényező, melyeken nem tud semmilyen privatizáció, piaci nyitás és szupranacionális jogkörökkel rendelkező szabályozás változtatni, és amelyek megnehezítik, adott esetben megakadályozzák, hogy ez a szektor is valóban versenyző – főleg tökéletesen versenyző – piaccá válhasson.

#### 4.1.1. Vezetékes hálózatokból felépített rendszer

A már korábban taglalt hagyományos ipari szerkezet, a hálózatos jelleg velejárójaként szükséges komoly infrastrukturális háttér mind-mind komoly belépési korlátokat jelentenek az új belépők számára. Véleményünk szerint, ha a tulajdonosi szétválasztás meg is történik, és elkülönül a termelés a szállítás és az elosztás, akkor is legfeljebb az elosztás terén valósulhat meg tényleges verseny. Azonban ez is inkább csak az ügyfélközpont munkavégzésének minőségében mutatkozhat és nem pedig az „áru” minőségében vagy a különböző szolgáltatók által nyújtott ellátás biztonságában. Hiszen egy csővezetéken egyrészt ugyanolyan gáz jön, másrészt, ha az egyik szolgáltató rendelkezik gázzal, akkor a csővezeték ezt eljuttatja minden rácsatlakozott fogyasztóhoz. Itt egyedül a csatlakozás lehet a gyenge pont, de az uniós irányelvek gondoskodnak a gyors szolgáltató váltás lehetőségéről is.

#### 4.1.2. A piaci befolyás korlátai

Hiába valósulna meg az Európai Unió egységes energiapiaca, ha a piac így sem lesz befolyással két fontos áralakító tényezőre. Amint azt a szektor jellemzésénél már korábban leírtuk, nem csak a végső felhasználók vannak kiszolgáltatott helyzetben az energiapiacon.

Az energia szállításával és elosztásával foglalkozó vállalatok az Európai Unió sajnálatosan igen nagyarányú energiaimportnak való kitettsége és így függősége miatt nem lehetnek hatással az *energiaforrás árára*<sup>10</sup> (CEC 2008). 2009 elején – az orosz-ukrán gázvita kellős közepén – sajnos azt kell mondanunk, hogy már az is eredmény, ha a biztonságos ellátás megvalósul. Ilyen körülmények között az árak kérdése másodlagosnak tűnik.

A másik nem elhanyagolható árat befolyásoló tényező az *energiát terhelő adók* kormányzati döntéstől és uniós – Tanács 2003/96/EC jövedéki és 2001/42/EC általános forgalmi adóra vonatkozó – irányelvektől függő mértéke. Ez a két energiaárakat alakító tényező tehát igen kicsi mozgásteret ad a vállalatoknak az árversenyre.

#### 4.1.3. Az államok szerepvállalása a piacokon

Az energiát terhelő adók alakításán keresztül már érintettük az állami szerepvállalást. A fogyasztók és a politika érdekeit szem előtt tartva a tagállamok igyekeznek, fenntartani lehetőségüket a *hatósági árak* alkalmazására is<sup>11</sup>. Azokon a piacokon ugyanis, ahol monopolhelyzetben lévő, illetve jelentős piaci erővel rendelkező vállalatok működnek, az állami/központi/hatósági árszabályozás hosszabb távon is fennmaradhat. Megoldás erre az áhított szabályozott verseny, egyéb törvényi vagy rendeleti szabályozás, liberalizáció lehet. Az állam azonban sok esetben ott sem engedte ki a kezéből az árszabályozást, ahol erre pedig lehetősége lenne. Így az energiaárak sokszor továbbra is a függetlennek minősített szabályozó szervezet helyett a politikai befolyással rendelkező vagy politika által befolyásolt miniszteri döntés eredményei (Valentiny 2007).

Az áralakítás mellett a tagállamok nehezen engedik ki a kezükből a piac ellenőrzését és a piacsabályozást, egyszóval a *felügyeletet* is. Márpedig a liberalizáció előrehaladtával egyre több a határokon át tevékenykedő vállalat, szolgáltató jelenik meg. Az ő tevékenységüket pedig nehezen tudnák a tagállamok felügyelni.

#### 4.1.4. Az uniós szintű hatóságok hiánya

Az előző szakaszban már tárgyalt szupranacionális jogosultságokkal rendelkező felügyelet kialakítása még nem teljes. Az Európai Energiaszabályozói Együttműködési Ügynökség (ACER) az egyelőre nem végleges megállapodás értelmében a tagál-

<sup>10</sup> Az EU-27-re nézve a teljes energiaimport-függőség 2005-ben 52,4 százalék, ezen belül a gáz import-függőség aránya 57,6 százalék volt. Az Európai Unióba áramló gáznak mintegy 90 százaléka pedig mindössze három országból érkezik: Oroszországból, Norvégiából és Algériából. Nem mellékes tény, hogy az orosz és az algériai szállítást is állami cégek – a Gazprom és a Sonatrach – látják el. Ugyanezen időszak Magyarországra vonatkozó adatai még kedvezőtlenebbül alakultak. Importfüggőségünk az összes energiát tekintve 62,9 százalék, a gázfogyasztást tekintve 81,1 százalék volt (CEC 2008).

<sup>11</sup> A hatósági ár mindenképpen piactorzító hatású, de nem mindegy, hogy milyen indokkal és milyen piacokon alkalmazzák. Méltányolható társadalmi célok, nemzeti vagy regionális monopóliumok működése, helyettesítő termék hiánya, rugalmatlan keresleti görbe, vagy az adott szolgáltatás stratégiai jellege jogosan indokolhatja a hatósági árak alkalmazását.

lamoktól és az Európai Bizottságtól független szabályozói ügynökség lenne, jól körülhatárolt feladatokkal. Az ügynökség jogilag kötelező döntéseket hozhatna minden olyan ügyben, ami több mint egy tagállamot érint (határkeresztező kapacitások és energia kereskedelem), és miközben kódexek létrehozását illetően technikai kérdésekbe való beleszólása is nőni fog, tanácsadói jogosítványokkal is rendelkezne. Amíg azonban nem áll fel ez a testület, addig nehéz a teljes liberalizációt kialakítani, hiszen nincsenek meg azok a biztosítékok, melyek a szabályozott versenyt garantálják.

#### 4.2. *A liberalizáció várható vagy lehetséges hatásai*

Ebben az alfejezetben összegyűjtöttünk a teljesség igénye nélkül néhányat azon lehetséges hatások közül, melyekből a liberalizáció folyamatában előttünk járók példája nyomán tanulhatunk.

##### 4.2.1. Az ellátás biztonságára gyakorolt hatás

A liberalizáció eddig bemutatott előnyei és lehetőségei mellett a problémák is kezdenek kirajzolódni. A profitérdekek előtérbe kerülése miatt ugyanis felmerül az ellátás biztonságának kockázata. A villamosenergia-piaci liberalizációt végigvivő országok között egyaránt találunk pozitív és negatív példát is. Az Egyesült Államok és Olaszország voltak azok, ahol jelentős áramellátási gondok merültek fel, míg Argentínában jelentős javulást értek el a biztonság terén (Valentiny 2008). A szabályozási keret szükségességét tárgyaló pontban már említett átláthatóság nagyban hozzájárulna a biztonság kérdéséhez. Eredményesebben ellenőrizhető lenne a kereslet és kínálat alakulása az uniós energiapiacokon, és azonosíthatók lennének az esetleges infrastruktúráis, ellátási és tárolási hiányosságok.

##### 4.2.2. Az árak alakulására gyakorolt hatás

Sajnálatos módon minden előzetes a liberalizáció előnyeit hangoztató propagandával ellentétben a végfogyasztói árak nem egyértelmű irányba változnak<sup>12</sup>. Hiszen miért is csökkennének, ha a közszolgáltatóság elve helyett, még ha hatékonyabban is, de profitorientált cégek biztosítják a kereslet kielégítését. Az elmélet és a gyakorlati bizonyítékok is azt támasztják alá, hogy a liberalizált piacokon az árak rövidtávon inkább ingadoznak, és nem egyértelműen a versenyre reagálva csökkennek (EKB 2006a). A versenyfeltételek biztosításának az árak alakulására gyakorolt hatása tehát az lehet, hogy a nagyobb ipari és közösségi fogyasztók tudnak majd ténylegesen élni a liberalizált piac előnyeivel, míg a kisfogyasztók inkább csak az áremelkedéseket

---

<sup>12</sup> Az árak a magyar energiapiacokon is elindultak felfelé. Ennek az infláción túlmutató okai lehetnek például, hogy „elfogytak” a többletkapacitások, a környezetvédelmi szempontok miatt egyrészt többletbefektetésekre van szükség a cégek részéről, másrészt a megújuló energiával operáló erőművek terjedését Európa-szerte erőteljesen támogatják.



tapasztalják majd meg (Petz 2006). Az Európai Parlament a 2008 óta zajló egyeztetéseken kinyilvánította a szándékát, hogy a nemzeti hatóságokat jogosítaná fel arra, hogy a versenyt nem biztosító piacokon meghatározott és korlátozott időszakra ármaximumot vezessenek be. Ezzel kívánják közvetve biztosítani, hogy jelentősen csökkenjen az „energia-szegénységben” élők, vagyis az olyanok száma, akik anyagi okokból nem engedhetik meg a szolgáltatások kellő mértékének igénybevételét. Ennek egy alternatívája lehet, hogy a hatósági árak, vagy ármaximum helyett célzott támogatást nyújtanak a rászorulóknak.

#### 4.2.3. Piaci szerkezet hosszú távú változása

Hosszú távon az árakhoz hasonlóan a piaci szerkezet sem feltétlenül a kívánt irányba alakul. A hálózati és kereskedelmi funkciók elválasztása komoly belépési korlátokat támasztva és a hálózati beruházásokat korlátozva negatívan is hathat a piacok működésére. Amennyiben minden feltételt mesterségesen meg is teremt az Európai Unió a közel „tökéletes” verseny számára még akkor is ott kell, hogy lebegjen a szükséges felügyelet megfelelő működésének fenntartási kötelezettsége. Hiszen már az uniós versenyszabályozás kialakítását is azzal indokolták, hogy a magára hagyott versenyben benne rejlik önmaga felszámolásának valószínűsége<sup>13</sup>.

#### 4.2.4. Liberalizáció és annak lehetséges magatartási vonzatai

A fogyasztói tudatosság, a fogyasztók minőségi elvárásai egyre markánsabbak. Az egyre élesedő verseny eredményeként a fogyasztók a közüzemi szolgáltatásokat elméletileg mind jobb minőségben vehetik igénybe. Feloldhatatlan ellentét látszik ennek ellenére az alapellátás biztosítása, a szolgáltatási színvonal emelése, valamint a szűkülő erőforrások, a hatékonyság fokozása és a profitérdekek között (Erdős 2004).

Az előző pontban már érintettük a *versenyellenes magatartásokat*, melyek szélsőséges esetben az elvárt piaci szerkezet nem megfelelő irányba történő elmozdulásához is vezethetnek. A hálózatos iparágak privatizációja során, minden igyekezet ellenére a piacon már bent lévő korábbi monopol helyzettel rendelkező szolgáltatók (inkumbensek), a kezdeti, induló előnyükből nem sokat veszítettek, még mindig domináns, meghatározó szereplői a piacoknak<sup>14</sup>. A bent lévő piaci szereplők pozícióit az Európai Unióban egyre inkább kifogásolt speciális állami aranyrészsvények pedig csak tovább erősítik (Valentiny 2007). Ezek a magatartások, illetve a velük szembeni fellépés azonban már az uniós és a nemzeti versenyszabályozás hatásköré-

<sup>13</sup> Az európai hálózati iparágakat elemző Valentiny Pál (2004) a versenytársak „kiárazása” bevett eszközének tartja, hogy a fölfaló árazás, árprés, átmeneti dömpingár alkalmazását, miután ismét a piaci egyedüli szereplőjeként, monopolhelyzetben maga határozhatja meg többek között az árakat.

<sup>14</sup> Ezek a magatartások a legkülönbözőbb formában valósulhatnak meg kezdve attól, hogy megakadályozzák, hogy a nélkülözhetetlen hálózatokhoz a versenytársak hozzáférhessenek, nem megfelelő árázási technikák vagy éppen a keresztfinanszírozás alkalmazása.

be tartoznak<sup>15</sup>. Ebből viszont az látszik, hogy mekkora szerepe és hatása van az Európai Unió szabályozásának más területeken is.

A következő „magatartás” okozta probléma a szabályozás, az uniós liberalizációs irányelvek *nem megfelelő tagállami átvétele*. Joggal vetődik fel a kérdés, hogy akkor az Európai Unió miért irányelveken keresztül kívánja az energiapiaci liberalizációt szabályozni. A válasz az ily módon az EU és a tagállamok közötti határterületen megmaradt kompetenciákban rejlik. A tagállamra van bízva, hogy milyen módon éri el az Unió által kitűzött célt. Erre azért van szükség, mert a 27 tagállam merőben más alapokról indulva próbálja teljesíteni az elvárásokat. A nem megfelelő átvétel és alkalmazás aránya és egyenlőtlenségei hozzájárulva a tagállamok különböző kiindulási feltételeihez viszont csak növeli az amúgy is fennálló – szabályozásbeli, nézetbeli, érdekbeli... – különbségeket a tagállamok között. A nagyobbik gond, hogy éveket vesz igénybe mire ezek a jogkövetésbeli elmaradások a tagállamok részéről felszámolásra kerülnek, és addig az aszimmetriák csak tovább élnek (Geradin 2006).

Mindezek miatt a tagállamok és a közszolgáltatási szektorok között is *lényeges különbségek mutatkoznak a piaci nyitás mértékében*. A közszolgáltatások szabályozásának eddigi történetében az angolszász országok játszották a legfontosabb szerepet. Miután az Egyesült Államokban és Nagy-Britanniában működni látszott a modell az EU is bátrabb lett<sup>16</sup>. Európában a skandináv országok, Hollandia és esetenként Spanyolország közelítette meg az egyre terjedő brit szabályozási újításokat. Rajtuk kívül csak hibrid modellek működnek (politikai befolyás, lobbizás, nemzeti bajnok, stb). Franciaország és Németország, eltérő okokból, de végül is a nemzeti vállalatok támogatása érdekében a korszerű szabályozások átvételében lemaradt. Ez a sajátos európai megosztottság nagyon lassan változik, és a már említett hálózatos közszolgáltatásokat érintő uniós direktívák átvételében e két ország rendszeresen lemaradásban van. A következő időszak legfontosabb kérdése és feladata az lesz, hogy hogyan tudja majd az Európai Unió ezeket az új tagországokban már jellemző érdekeket és hiányosságokat a verseny elősegítése érdekében ellensúlyozni (Valentiny 2007).

### 4.3. *Érdemes mindenáron liberalizálni?*

Végül, de nem utolsó sorban fel szeretnénk hívni a figyelmet egy valós veszélyre a sok közül. Arra, hogy milyen kockázata lehet az európai energiapiaci liberalizációnak. Sajnos itt most nem a fogyasztók bizonyos rétegeinek áremelkedés miatti kirekesztődéséről, vagy akár a biztonságos ellátás kockázatairól szeretnénk beszélni, ha-

<sup>15</sup> Nagyobb horderejű ügyek voltak a tavalyi évben például: az E.ON, az RWE és a Gaz de France elleni eljárás a francia és a német gázpiac felosztásáért, az Electrabel (belga) és az EDF (francia) pedig, mint két inkumbens vállalat az erőfölényével élt vissza saját nemzeti piacokon.

<sup>16</sup> Az előbbi a lassan évszázados tradíciói miatt, az utóbbi a 1980-as évektől kezdődően kiépített, az amerikaitól eltérő, a közszolgáltatások európai szervezeti kereteiből kiinduló, mégis új szabályozási struktúrája következtében. A két szabályozási rendszer ma is pozitívan hat egymásra (Valentiny 2007).

nem elsősorban, mint magyar, és mint uniós állampolgár, aki a kiszolgáltatottság növekedésétől tart.

Hálózati vagy vertikális szétválasztás kockázatai között ugyanis mindenképpen a legfontosabb az EU-n kívüli cégek nagyobb térnyerésének lehetősége. Elméletileg az Európai Unió csak akkor engedné, hogy harmadik országok befektetői többségi részesedést szerezzenek az európai átviteli hálózatokban és rendszerirányítókban, ha előzőleg külön megállapodást kötöttek az Európai Unióval. Nehéz azonban a liberalizáció égisze alatt ilyen külön megállapodásokat kierőszakolni azoktól a vállalatoktól, akik megfelelő háttérrel, ugrásra készen várják az európai piacok megnyitását. Az EU gyakorlatilag nem rendelkezik semmilyen jogi eszközzel annak kivédésére, hogy nem EU-tagországok állami vállalatai akár az infrastruktúrát megvásárolva, akár szolgáltatóként megjelenve nagyobb tulajdont szerezzenek és versenyezzenek<sup>17</sup>.

## 5. Összegzés

Az Európai Unió és direktívái által irányított/megtámogatott liberalizáció eddigi hatása, hogy leginkább nemzeti és nem uniós szintű vagy regionális piacok jöttek létre. A fejlődés ezen a téren lassú és nem is várható nagy előrelépés. Ennek oka lehet többek között, hogy gyenge a határon átnyúló összeköttetések rendszere, az engedélyezés. Az Európai Unió nem rendelkezik megfelelő eszközökkel a liberalizáció „kierőszakolásához”. Az ellenérdekeltektől inkumbensektől, vagy a politikai, kormányzati körök nagy ellenállást tudnak kifejtetni már azzal is, ha az irányadó uniós szabályozást nem vagy nem megfelelően alkalmazzák. Késik a szupranacionális jogosultságokkal rendelkező Európai Unió által kiépítendő felügyeleti és szabályozó szerv felállítását. Ez így együtt mind csak hátráltatja az egységes és versenyző energiapiac kívánatos kialakulását.

Azonban véleményünk szerint versenyről beszélni olyan piacokon, ahol ugyanaz a „termék” érkezik, ugyanolyan minőségben, ugyanazon az egy vezetőes hálózaton, és ahol minden küzdelem ellenére csupán a „csekket” küldi más, kicsit idealista túlzás. És bár a verseny általában egészségesebb, mint a monopóliumok fenntartása, ezt a véleményt nem fogja minden fogyasztó, illetve gazdasági szereplő osztani, vagy inkább azt mondanák, hogy nem minden áron.

<sup>17</sup> Öt uniós tagállamban már így is a Gazprom az egyedüli ellátó, míg az EU-27 esetében a teljes gázfogyasztás mintegy 25 százalékát ő biztosítja (Ilie et al 2007).

*Felhasznált irodalom:*

- Botos K. 2002: Public economics – közösségi gazdaságtan. In Hetesi E. (szerk.): *A közszolgáltatások marketingje és menedzsmentje*. JATEPress, Szeged. 13-23.o.
- Bruxinfo 2008: Az EP vagyonkezelővel garantálná a rendszerirányítók függetlenségét. [http://www.eupiac.eu/printable.php?lap=dokument/dokument&dok\\_id=24225](http://www.eupiac.eu/printable.php?lap=dokument/dokument&dok_id=24225) Letöltve: 2009. január 28. Brüsszel.
- Csaba L. 2006: *A fölemelkedő Európa*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- CEC 1996: *Services of General Interest in Europe*. Communication from the Commission, Commission of the European Communities, COM (1996) 443, Brussels.
- CEC 2000: *An Internal Market Strategy for Services*. Commission of the European Communities, COM (2000) 888, Brussels.
- CEC 2003: *Green Paper on Services of General Interest*. Commission of the European Communities, COM (2003) 270, Brussels.
- CEC 2007: *Services of general interest, including social services of general interest: a new European commitment*. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Commission of the European Communities, COM(2007) 725 final, Brussels.
- CEC 2008: EU energy and transport in figures. Statistical pocketbook 2007/2008. Commission of the European Communities, Brussels.
- Erdős A. 2004: A köz- és a versenyszféra szolgáltatásainak marketing eszközrendszere – A vasúti személyszállítási szolgáltatások marketingsajátosságai. Elhangzott: „Fiatal regionalisták IV. országos konferenciája” 2004. november 13-14. Győr.
- EKB 2006a: *Gazdasági reformok és versenyképesség: a 2006-os európai versenyképességi jelentés kulcsfontosságú üzenetei*. Közlemény {SEC(2006) 1467} Az Európai Közösségek Bizottsága, COM (2006) 697, Brüsszel.
- EKB 2006b: *A földgáz és a villamos energia belső piacának jövőbeni lehetőségeiről*. Közlemény, Az Európai Közösségek Bizottsága, COM (2006) 841, Brüsszel.
- EKB 2006c: *Vizsgálat az 1/2003/EK rendelet 17. cikke értelmében az európai gáz- és villamosenergia-ágazatról* (Zárójelentés) Az Európai Közösségek Bizottsága, COM (2006) 851. Brüsszel.
- EKB 2007: *Integrált iránymutatás a növekedésről és foglalkoztatásról (2008-2010)*, Az Európai Közösségek Bizottsága, COM (2007) XXX – V. rész, Brüsszel.
- EK 2006: A Európai Közösség, az Európai Parlament és a Tanács 2006/123 számú irányelve a belső piaci szolgáltatásokról. Az Európai Unió Hivatalos Lapja L 376/36.
- EKSZ 1957: Szerződés az Európai Gazdasági Közösség létrehozásáról. 1957, Róma. <http://eurl-lex.europa.eu/hu/treaties/index.htm> Letöltve: 2008. március 2.

- Geradin, D. 2006: The liberalization of network industries in the European Union: where do we come from and where do we go? [http://www.vnk.fi/hankkeet/talousneuvosto/tyo-kokoukset/globalisaatioselvitys-9-2006/artikkelit/Geradin\\_06-09-20.pdf](http://www.vnk.fi/hankkeet/talousneuvosto/tyo-kokoukset/globalisaatioselvitys-9-2006/artikkelit/Geradin_06-09-20.pdf) Letöltve: 2008. április 28.
- Horváth Z. 2007: *Kézikönyv az Európai Unióról*. HVGorac Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest.
- Ilie, L. – Horobet, A. – Popescu, C. 2007: Liberalization and regulation in the EU energy market. *MPRA Paper*, No. 6419, December, München.
- Kende T. – Szűcs T. 2005: *Bevezetés az Európai Unió politikáiba*. KJK Kerszöv Jog- és Üzleti Kiadó Kft. Budapest.
- Petz E. 2006: A magyar villamosenergia-ipar privatizációjának tragikus története. Budapest. <http://www.enpol2000.hu/files/Petz-Privatizaci%C3%B3.doc> Letöltve: 2009. január 13.
- Treaty 1997: Treaty establishing the European Community – consolidated version (97/C 340/02), Amsterdam.
- Valentiny P. 2004: Árprés és felfaló árazás. Közgazdasági elmélet, bírói, szabályozói gyakorlat. *Közgazdasági Szemle*, 1, 24-45. o.
- Valentiny P. 2007: A verseny és szabályozása. Az Európai Unióban várható változásokról. *Külgazdaság*, 6-7, 18-36. o.
- Valentiny P. 2008: A hálózatos közszolgáltatások szabályozási reformjáról. Budapest. In Valentiny P. – Kiss F. (szerk.): *Verseny és szabályozás 2007*. Budapest, MTA KTI, 2008. 230-252. [http://econ.core.hu/file/download/vesz/verseny\\_10\\_ValentinyP\\_reform.pdf](http://econ.core.hu/file/download/vesz/verseny_10_ValentinyP_reform.pdf) Letöltve: 2008. április 28.
- Valentiny P. n.é.: Az energiaipar vállalati struktúrájának és szabályozásának várható alakulása a TEP szemszögéből. Budapest. <http://www.nkth.gov.hu/letolt/kutat/tep/valentiny1.pdf> Letöltve: 2008. április 28.

## A szolgáltatások EU-beli áramlásának előmozdítása versenypolitikai eszközökkel

Pelle Anita<sup>1</sup>

*A tanulmány arra vállalkozik, hogy bemutassa: hogyan szolgálja az Európai Unió verseny-szabályozási rendszere a tagállamok közötti szolgáltatásáramlást? A kérdés megválaszolása érdekében először áttekintjük a közösségi versenyszabályozás legfőbb vonatkozó elemeit. Külön kitérünk az általános gazdasági érdekű szolgáltatások szabályozására. Ezután vázlatosan ismertetjük azokat a világméretű tendenciákat, amelyek a szolgáltatásáramlás transznacionalizálódását elősegítették, és amelyek értelemszerűen az EU tagállamai közötti szolgáltatásáramlást is érintik.*

*Az EU versenypolitikája – a változásokra reagálva – az 1990-es évek végén szabályozási területei közé emelte a liberalizációt, amely elsősorban a szolgáltatáspiacokra értelmezhető. Bemutatjuk ezen versenypolitikai terület közelmúltbeli fejlődését is: először az intézményi-politikai kereteit vizsgáljuk meg, majd néhány releváns közösségi versenyjogi esetet. Így mutatjuk be azt a konkrét folyamatot, ami a fent megfogalmazott kérdésre adja meg a választ.*

*Kulcsszavak: általános érdekű szolgáltatás, Európai Unió, versenyszabályozás, liberalizáció*

### 1. Bevezetés

Tanulmányunkban bemutatjuk azt a kölcsönösséget mutató kétoldalú hatás-sorozatokat, amelyet a szolgáltatási szektor és a versenypolitika az elmúlt néhány évtizedben gyakorolt egymásra. Meggyőződésünk ugyanis, hogy itt *egy valóban kétirányú folyamatról van szó*: a szolgáltatások fejlődése szükségképpen maga után vonta a versenypolitika fejlődését – lévén a versenypolitika a piacsabályozás egyik, ha nem leghatékonyabb eszköze (Motta 2007). Másrészt épp a versenypolitikának ez a hatékony piacsabályozó volta a biztosíték arra, hogy a versenyszabályozás<sup>2</sup> vizsgálhassa a szolgáltatási piacok fejlődésére.

---

<sup>1</sup> Pelle Anita, adjunktus, SZTE Gazdaságtudományi Kar Pénzügyek és Nemzetközi Gazdasági Kapcsolatok Intézete (Szeged).

A tanulmány az OTKA 63619.2006 sz. A lisszaboni stratégia 2005-2008 c. projektjének támogatásával készült.

<sup>2</sup> A versenyszabályozásra, mint a versenypolitika explicit megnyilvánulására, legevidensebb eszközére tekintünk. A két kifejezés alatt tehát különböző fogalmakat értünk: a versenypolitika az elmélet, az irányvonal, míg a versenyszabályozás ennek egyik praktikus manifestációja.

## 2. Jogi alapok

Először a vonatkozó főbb versenyszabályozási elemeket mutatjuk be. Célzott áttekintésünkkel abból indulunk ki, hogy *a versenyszabályozás szorosan összefügg az a gazdasággal, amelyre vonatkozik*. Ezt a gondolatot Vörös Imre fejtette ki egy, a rendszerváltás előtti útkereső magyarországi konferencián (Vörös 1989, 7.o.), ha nem is konkrétan abban az értelemben, ahogyan mi itt hivatkozunk rá: „A verseny jogi szabályozását szükségképpen bele kell helyezni abba a természetes gazdasági, sőt, társadalmi közegbe, amelyben megalkották azt, és amelyben működik, él. (...) A versenyjog csakis abban a közgazdasági kontextusban vizsgálható, amelyben hatását kifejti, azzal összefüggésben és attól el nem szakíthatóan. A versenyjog és az általános közgazdasági közeg, a gazdaságpolitikai feltételrendszer szoros összefüggéséből adódik, hogy a versenyjog továbbfejlesztése, gyakorlatának kialakítása mintegy gazdaságpolitikai „csomagterv”-ként képzelhető csak igazán el.”

Vörös ugyanezen a konferencián mutatott rá, hogy az 1970-es évek óta új irányt vettek a nyugat-európai versenypolitikák, beleértve az Európai Közösséget (EK) is. Ekkor következett be az a váltás, hogy – legalábbis a versenypolitikában – a jóléti állam megteremtésének igénye háttérbe szorult *a piaci egyensúly helyreállítása célja* mögött. Ez magával vonta a következőket:

- Elkezdődött a támogatások leépítése, eleinte elsősorban az iparban. A nem gazdaságos vállalatok felszámolása az 1970-es évek elhúzódó gazdasági válságából való kilábalás garanciája lett.
- Ebben a folyamatban döntő szerepe volt a piaci viszonyokra való fokozott támaszkodásnak, az „állami gyámkodás” jelentős része eltörlésének.
- Mindezen célkitűzések eredményeképp egy deregulációs folyamat is kezdetét vette.

A korai időszakban elsősorban az iparra jellemző változások a szolgáltatási szektor későbbi szabályozására is hatással voltak, hiszen ha belegondolunk, láthatjuk: az új irányvonal épp a 2000-es évek szolgáltatáspiaci liberalizációs törekvéseit alapozta meg. A deregulációval és a piaci viszonyok garantálásával együtt ugyanakkor igény mutatkozott arra is, hogy a jogi szabályozást is gazdaságossági vizsgálatnak kell alávetni (Posner 2001): meg kell nézni, hogy mennyi a költsége, és milyen eredményeket hozhat. Ebben a szellemben, valamint abból kiindulva, hogy a versenyjognak a versenyügyi esetek nagyon fontos részét képezik (hiszen ezek is a mindenkorai versenypolitikai irányultságot mutatják meg), tanulmányunk végén néhány jogesetet is meg fogunk vizsgálni, felvázolva azok lehetséges kimeneteleit, hatásait is.

Az *EK versenyszabályozásának alapjait* az Európai Gazdasági Közösséget megalapító Római Szerződés (a továbbiakban: Szerződés) fekteti le. Konkrétan a Szerződés 81. és 82., valamint 86. cikkei tartalmazzák a vállalatok magatartásának

szabályozását, a 87-88. cikkek pedig a tagállamok által nyújtott támogatások szabályozását<sup>3</sup>. Az EK versenyszabályozásának alkalmazásakor a legfontosabb jogelvek:

- a tagállamok közötti kereskedelem érintettsége (részletes kifejtését ld. (GVH 2008)),
- a cél vagy hatás elve (melynek értelmében a jog hatálya alá tartozó a magatartás akkor is, ha „csak” célja, vagy ha „csak” hatása a verseny korlátozása),
- valamint a területen kívüliség elve (vagyis hogy a jog nem korlátozódik az EK területén bejegyzett vállalkozásokra).

Az alapelvek közül az elsövel kapcsolatban annyit fontosnak tartunk kiemelni, hogy a tagállamok közötti kereskedelem érintettségének kiemelésével *a versenyszabályozás egyúttal az európai integráció kiteljesítésének is az eszköze lett*, hiszen „a versenyszabályokkal elérhető, hogy a fokozatosan lebontott kereskedelmi korlátokat ne teremtsék újjá a cégek” (Remetei–Filep 2005, 286.o.).

A 81. cikk a kartelltilalom, mely egy általános tiltást fogalmaz meg, és számos lehetséges tiltott magatartást nevesít is, de a (3) bekezdése, annak is négy konjunktív feltétele révén bizonyos kartelleket engedélyez (Tóth 2007). A 81. cikk (3) bekezdése értelmében az évtizedek során ún. csoportmentességi rendeletek egész sora született, melyek bizonyos hasonló típusú megállapodások számára automatikus mentesülést biztosítanak. Jelenleg a következő területeken van hatályban csoportmentességi rendelet (GVH VK 2007):

- vertikális megállapodások,
- vonalhajózás,
- szakosítás,
- kutatás és fejlesztés,
- gépjármű-forgalmazás,
- biztosítás,
- technológia átadás,
- légi közlekedés.

A fentiek közül a vonalhajózásra, a gépjármű-forgalmazásra, a biztosításra és a légi közlekedésre vonatkozóak kifejezetten szolgáltatási ágazati csoportmentességi rendeletek, de a többi is lehetőséget biztosít a szolgáltatási szektor szereplői számára olyan megállapodások megkötésére, melyekre az általános tiltás nem vonatkozik.

A 82. cikk a gazdasági erőfölénnyel való visszaélést tiltja. Itt mentesség nincs, csak igazolhatóság, a 86. cikk alapján. A 86. cikket – bonyolult megfogalmazása és témánk szempontjából való fontossága miatt – szó szerint idézzük:

<sup>3</sup> A Szerződés cikkeire való hivatkozáskor a konszolidált verzió számozását követjük.



1. *A közvállalkozások és az olyan vállalkozások esetében, amelyeknek a tagállamok különleges vagy kizárólagos jogokat biztosítanak, a tagállamok nem hozhatnak és nem tarthatnak fenn az e szerződéssel, különösen az annak 7. és 85–94. cikkében foglalt szabályokkal ellentétes intézkedéseket.*
2. *Az általános gazdasági érdekű szolgáltatások működtetésével megbízott vagy a jövedelemtermelő monopólium jellegű vállalkozások olyan mértékben tartoznak e szerződés szabályai, különösen a versenyszabályok hatálya alá, amennyiben ezek alkalmazása sem jogilag, sem ténylegesen nem akadályozza a rájuk bízott sajátos feladatok végrehajtását. A kereskedelem fejlődését ez nem befolyásolhatja olyan mértékben, amely ellentétes a Közösség érdekeivel.*
3. *A Bizottság biztosítja e cikk rendelkezéseinek alkalmazását, és szükség esetén megfelelő irányelveket vagy határozatokat intéz a tagállamokhoz.*

A későbbiekben erre még visszatérünk, hiszen a közszolgáltatások minden további közösségi szabályozásához ez a cikk jelenti a kiindulópontot. Itt csak arra hívjuk fel a figyelmet, hogy a bizonyítás terhe minden esetben az adott vállalaton van; hogy a cikk az Európai Bizottságot (a továbbiakban: Bizottság) szabályozói jogkörrel ruhazza fel; továbbá hogy a cikk által támasztott kritériumrendszer összességében nehezen teljesíthető.

Ami a tagállamok által nyújtott támogatások szabályozását illeti, a 86-87. cikkek szabályozásán túl éppen most zajlik egy *átfogó reform* (EB 2005a). Az állami támogatások szabályozása egyébként logikájában a kartellszabályozáshoz hasonlítható: az általános tiltáson felül elismeri, hogy az állami támogatások bizonyos esetekben indokoltak lehetnek. A reform eddigi legkonkrétabb eredménye a 2008. augusztus 6-án elfogadott általános csoportmentességi rendelet (800/2008 sz. EK rendelet), mely hatályon kívül helyezett minden korábbi csoportmentességi rendeletet az állami támogatásokra vonatkozóan. Nem egyszerűen egységesítette ezeket, hanem átalakította a mentességek körét is, egy komplex rendszerbe helyezve el azokat. A rendszer formálójá pedig az EU hosszabb távú (gazdaság)politikai stratégiája lett, amely *elsősorban a megújított lisszaboni programban* ölt testet (EB 2005b). A 2008-as új rendelet épp ennek szellemében született.

A 800/2008 sz. EK rendelet részletesen felsorolja a tiltás alól mentességet élvező állami támogatási kategóriákat. Ezekkel kapcsolatban témánk szemszögéből a következő megállapításokat tehetjük, megfogalmazva egyúttal a reform lényeges elemeit:

- Az EK joga többé nem nevesít szektorokat, ahol általában véve elfogadhatónak tartja az állami támogatások létét, így egyetlen szolgáltatási szektort sem.
- A szektorális megközelítés helyett a mentességi rendszer inkább az EU különböző horizontális céljainak megvalósulását hivatott segíteni. Ilyenek a kis- és középvállalkozások támogatása, a foglalkoztatás és a képzés támogatása,

egyes hátrányos társadalmi csoportok munkaerő-piaci integrációjának előmozdítása, energiatakarékosság, környezetvédelem.

A 2008 őszén kibontakozott pénzügyi-gazdasági válság az *állami támogatások kérdéskörének újragondolását* is felvetette. Sem a Szerződés, sem a másodlagos jog nem tartalmaz olyan rendelkezést, hogy pénzügyi és/vagy gazdasági válság esetén a szigorú szabályokat nem kell alkalmazni – kivéve esetleg a Szerződés 92. cikke (3) bekezdésének b. pontját, a közös piaccal összeegyeztethető támogatások felsorolásában, amely így szól:

- „valamely közös európai érdeket szolgáló fontos projekt megvalósításának előmozdítására vagy egy tagállam gazdaságában bekövetkezett komoly zavar megszüntetésére nyújtott támogatás”

A Bizottság ezzel kapcsolatos álláspontját a versenyügyi biztos, Neelie Kroes egy beszéde (Kroes 2008) mutatja. Ennek lényege, hogy a Bizottság tudomásul veszi az államok segítségnyújtását a bankcsődök megelőzése érdekében – az ismert negatív következmények kiküszöbölése okán –, de egyúttal emlékezteti a tagállamokat az állami támogatásokra vonatkozó általános tilalomra, és határozottan azt javasolja, hogy az állami támogatások korlátozódjanak a bankok megmentésére – a lehető legkisebb mértékű támogatást nyújtva –, és semmiképpen ne honosodjanak meg más szektorokban. Ezen felül kifejti, hogy a Versenyügyi Főigazgatóság, és az ő személyes álláspontja értelmében is, a válságból való kilábalás hosszú távú eredményeket hozó eszközét nem az állami támogatások, hanem *a piacok mihamarabbi újraindítása* jelenti.

Térjünk vissza a 86. cikkhez! A Szerződés e helyen szabályozza az ún. *általános gazdasági érdekű szolgáltatásokat*. A jogalkotás mögött meghúzódó közgazdasági elképzelés szerint ezek *olyan közszolgáltatások, amelyek nem működnének, ha az állam nem nyújtaná őket* (Clemen et al 2006). A két kulcsfogalom ezért a szolgáltatás ellátása, valamint annak biztonsága. Az EU 2003-ban kezdte el vizsgálni, hogy ezek valóban közszolgáltatások-e, milyen mértékben (mekkora részben), és hogy ezen szolgáltatások piacán a verseny bevezethető-e (EB VF 2008a). Az eredmények elérését elősegítendő, valamint a nyilvánosság és a tájékoztatás biztosítására 2007 novemberében hoztak létre egy angol nyelvű *interaktív információs szolgálatot* a témában<sup>4</sup>.

A vizsgálat és a jogalkotás eddigi lépései:

- 2003-ban egy EU-szintű konzultációt rendeztek az általános gazdasági érdekű szolgáltatásokról, melyen közhatóságok, érdekképviselői szervezetek, vállalat-

<sup>4</sup> [http://ec.europa.eu/services\\_general\\_interest/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/services_general_interest/index_en.htm)

kozások és egyéb gazdasági szervezetek, felsőoktatási intézmények és magán-személyek vettek részt<sup>5</sup>.

- 2003-ban, a konzultációt követően a Bizottság Zöld Könyvet adott ki az általános gazdasági érdekű szolgáltatásokról (EB 2003). A dokumentum részletesen körbejárja az általános gazdasági érdekű szolgáltatások fogalmát, lehetséges elemeit, szektorspecifikus áttekintést is ad, valamint javaslatokat tesz egy közösségi szintű definíció és szabályozás megteremtéséhez. Figyelembe veszi a fogyasztóvédelmi, a verseny- és a kereskedelempolitikai szempontokat is.
- A Zöld Könyvet – a Bizottság jogalkotási procedúrájának megfelelően – 2004-ben egy Fehér Könyv követte (EB 2004b), amely már konkrét, jogszabályi szintű javaslatokat tartalmaz. A Fehér Könyv kitér olyanokra, mint felelősség-megosztás, a közszolgáltatások elérése nyitott versenypiacokon, fogyasztói jogok tiszteletben tartása, jogbiztonság, ágazati politikák felülvizsgálata. Külön fejezetben tárgyalja a szociális és egészségügyi jellegű közszolgáltatások kérdését.
- A folyamat következő – eddigi legfrissebb – lépése egy bizottsági vélemény közzététele volt 2007. november 20-án (EB 2007). A dokumentumban a legnagyobb érdemi változás a 2004-es Fehér Könyvhöz képest az, hogy ebbe már belefoglalták a 2006-ban a szociális szolgáltatásokról indított nyílt konzultáció eredményeit is. A bizottsági vélemény ennek szellemében hangsúlyozza a szociális és egészségügyi szolgáltatások sajátos helyzetét, amelyeknek megfelelő kezelése az európai társadalmi modellt követő integráció számára kulcsfontosságú.

Bár egyik dokumentum sem bír jogi kötőerővel, hatásukat mégsem szabad lebecsülni. Először is: elindult a kommunikáció a szereplők között, ráadásul intézményesített formában. Másrészt: a megjelent dokumentumok minden bizonnyal hatással voltak a versenyügyi esetek sorsára, onnantól kezdve, hogy milyen ügyek kerültek a Bizottság általi vizsgálatra, odáig, hogy milyen döntések születtek, illetve hogy mindennek hatására a „jól viselkedő” vállalatok milyen új, a korábbinál inkább piacokonform és a versenyt erősítő magatartásokat kezdtek tanúsítani.

A folyamatok egyébként összhangban vannak a fejlett világ szabályozási rendszereiben tapasztalható változásokkal (Kiss 2008):

- Az utóbbi időben az ágazati szabályozások és az általános versenyszabályozás egyre közelebb kerülnek egymáshoz: Míg korábban úgy gondolták, hogy a versenyszabályozás „csak” a piaci magatartásokkal foglalkozzon, ágazatspecifikus vizsgálatok és jogalkotás nélkül – hiszen erre szolgáltak az ágazati szabályozások – újabban egyre több szabályozó ismeri fel, hogy a konkrét piacot és az ott létező (vagy nem létező) versenyt nem lehet egymás-

<sup>5</sup> A konzultáció anyagai elérhetők itt: [http://ec.europa.eu/services\\_general\\_interest/archives\\_en.htm](http://ec.europa.eu/services_general_interest/archives_en.htm), lásd továbbá EB (2004a).

tól teljesen függetlenül kezelni. A piacelemzés (értsd: az adott konkrét piac elemzése) így a modern versenypolitikának alapvető eszköze lett (részletesen kifejti Motta 2007).

- Szabályozási konvergencia tapasztalható: Miután a szabályozások tárgya ugyanaz (ti. a verseny egy-egy piacon), az alkalmazott eszközök pedig szintén egyre közelebb kerülnek egymáshoz (piacelemzés), a konvergencia értelem-szerűen a szabályozásban is megmutatkozik.
- Dereguláció: a piac működése sokszor hatékonyabban eléri a célokat, mint a szabályozás. A szabályozásnak – ezt felismerve tehát – elsődleges célja a piac működésének biztosítása, ami viszont csak az ágazati és a versenyszabályozás összehangolt fejlesztésével biztosítható.

A fentiekhez annyit fontosnak tartunk hozzátenni, hogy – a 2007-es bizottsági véleménnyel is összhangban – a szociális és egészségügyi szolgáltatások terén nem lehet pusztán verseny- és hatékonysági szempontokat figyelembe venni. Ennek ellenére ezen szolgáltatások esetében is jó hatása lehet annak, ha verseny van a szereplők között, ami végső soron a szolgáltatások igénybe vevői számára biztosít választékot, jobb minőséget, és mindezt alacsonyabb áron.

### 3. A szolgáltatási szektor növekedése, és a versenypolitika fejlődése

Az európai gazdaság szerkezetében, működésében *alapvető változások* mentek végbe az elmúlt évtizedekben, amelyek egyre gyorsuló tendenciát mutatnak. A változások többsége közismertnek mondható, ezért e helyen csak egy nagyon vázlatos felsorolást adunk, néhány megjegyzéssel:

- a szolgáltatási szektor előretörése a fejlett országokban (korai, de előre mutató munka: Orio (1987), jó áttekintést nyújt Papp (2003));
- a gazdasági integráció mélyülése Európában (a folyamatot a kiegyensúlyozott növekedés tükrében bemutatja Molle (2001));
- a kelet-közép-európai gazdasági átalakulás, a transznacionalizálódás általános folyamataiba ágyazódva (részletesen bemutatja Csaba (2006), különösen 131-162. oldalak);
- a szolgáltatási szektor nemzetközivé válása (lásd például Kacsirek (2007), Surányi (2002), Gál (2000)), elsősorban a következő módokon: közvetlen külföldi tőkebefektetések a szolgáltatási ágazatokban; határon átnyúló szolgáltatások, különösen a pénzügyi szektorban; transznacionális felvásárlások és fúziók – ez elsősorban az energiapiaci nyitások után figyelhető meg az egyes nemzeti piacokon;
- az IKT fejlődése (ennek számos érdekes és egyedi aspektusára hívja fel a figyelmet Szabó és Hámori (2006), e helyen kiemelve könyvük 3. fejezetét,

amely rávilágít, hogy az IKT terjedésével a termékek is mint szolgáltatások jelennek meg).

Mindezt a közösségi versenypolitika is igyekezett „lekövetni”. A leglátványosabb változás az volt, hogy a 2000-es évek elején – a hagyományos szabályozási területek mellett – a liberalizáció a közösségi versenypolitika új, önálló területévé nőtte ki magát<sup>6</sup>. Ehhez a jogi alapot a Római Szerződés 2-3. cikkei szolgáltatták. A 2. cikk tartalmazza azt az általános célkitűzést, hogy „a Közösség feladata, hogy közös piac létrehozásával, valamint a tagállamok gazdaságpolitikáinak fokozatos közelítésével a Közösség egész területén előmozdítsa a gazdasági tevékenységek harmonikus fejlődését, a folyamatos és kiegyensúlyozott gazdasági növekedést, a nagyobb stabilitást és az életszínvonal gyorsabb emelkedését, valamint a tagállamai közötti kapcsolatok szorosabbá tételét”. A 3. cikk f) pontja pedig ezen cél elérése érdekében rendelkezik „olyan rendszer bevezetéséről, amely megakadályozza a közös piaci verseny torzulását”. Igaz, hogy a Szerződés fenti pontja alatt tartalmilag kezdetben a klasszikus versenyszabályozást értették – és ennek kereteit a Szerződés már hivatkozott cikkeiben le is fektették –, mindazonáltal a szöveg értelmezése megengedte, hogy ebbe a liberalizációs törekvéseket is beleértsek, annak összes intézményesített rendszerével és jogi szabályozásával együtt.

Az első jogeset, amelyben a közszolgáltatások állami monopóliumának megszüntetése felmerült, az infrastruktúra és a szolgáltatás szétválasztása révén, a dán vasúti társaság, a DSB szállítási voltak Rodby kikötőjében (EB VF 2008a). Az eset ráirányította a figyelmet a piacnyitás előnyeire, és egy hosszú folyamatot indított útjára, amely most is tart. A liberalizációs elemzések egy bizonyos mélységen túl megkövetelték az érintett ágazatok átfogó vizsgálatát, amely új intézményként jelenik meg az európai gazdasági integrációban. A szektorális vizsgálatok elvégzésének feladatát is az Európai Bizottság Versenyügyi Főigazgatósága kapta meg. Az új hatáskör értelmében nevesítették azon szolgáltatási szektorokat, amelyeket vizsgálat alá vonnak. Ezek a következők (EB VF 2008b):

- villamosenergia- és gázszolgáltatás,
- pénzügyi szolgáltatások,
- média szolgáltatásai,
- postai szolgáltatások,
- telekommunikáció,
- professzionális szolgáltatások (jogi, könyvelési, ingatlanl kapcsolatos).

<sup>6</sup> A liberalizációval kapcsolatos tevékenységek honlapja a Bizottság Versenyügyi Főigazgatóságának oldaláról közvetlen eléréssel: <http://ec.europa.eu/competition/liberalisation/legislation/legislation.html>. A liberalizációs témákkal szektorális bontásban foglalkoznak a Versenyügyi Főigazgatóság bizonyos egységei, részletesen lásd: [http://ec.europa.eu/dgs/competition/directory/organi\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/competition/directory/organi_en.pdf)

Először a telekommunikációs szolgáltatásokat vizsgálták, 2000-2002 között. Itt a piac mára kellően nyitottá vált (a szabályozás fejlődését 2003-ig részletesen bemutatja Koppányi (2003)), de nem hagyhatjuk figyelmen kívül azt az egyáltalán nem mellékes tényezőt, hogy ehhez a technológia fejlődése is nagyban hozzájárult (mobiltelefon, VoIP<sup>7</sup>). Mindenesetre ezen a területen a valódi verseny megteremtésén (megteremtődésén) felül a legnagyobb szabályozói eredményként az EU-n belüli roaming díjak maximálását nevezhetjük meg, ami egy EU-s rendelet<sup>8</sup> keretében valósult meg 2007 nyarán. A kiindulópont azonban itt is technológiai volt: az elemzők ugyanis megállapították, hogy a technológia semmilyen szempontból nem indokolja a magas díjak alkalmazását. Hasonlóan jó eredménnyel zárult a postai szolgáltatások piacának megnyitása is. A „példa statuálás” ezen szektorban a Deutsche Post antitröszt ügyében történt meg, 2001-ben<sup>9</sup>. A versenyügyi esetben a Bizottság elmarasztalta a vállalatot azért, mert a Nagy-Britanniából érkező küldeményekre indokolatlanul nagy extra díjat szabott ki, visszaélve erőfölényével a német postaiszolgáltatás-piacon. Az eset a postai szolgáltatások piacának liberalizációjához vezetett.

Ezt követően átvilágították a közlekedési szektort is, a legpozitívabb hatás ezen a téren az ún. „fapados” repülőjáratok elterjedése volt, ami végül a hagyományos légitársaságok árai tekintetében is jelentős csökkenését is maga után vonta. A régóta napirenden lévő energiapiaci vizsgálat eddigi eredményei vegyesek.

*Jelenleg a következő szektorális vizsgálatok folynak:*

- üzleti biztosítási szolgáltatások,
- kereskedelmi banki szolgáltatások,
- villamosenergia- és gázszolgáltatások,
- gyógyszeripar (az első vizsgálatok eredményeiről 2008. november 28-án tartottak konferenciát Brüsszelben).

A szabályozás fejlődése tehát általában a következő forgatókönyvet követi: egy-egy jogeset felhívja a figyelmet a piaci elégtelenségekre. Ezt követően átfogó, piacelemző szektorális vizsgálat következik – különböző szakmai és társadalmi szervezetekkel is konzultálva –, melynek eredményei nyilvánosak. A következtetésekből kiindulva a Bizottság javaslatokat fogalmaz meg, majd a végső eredmény az alkalmazandó joganyag fejlődésében ölt testet.

Az állami támogatásokra vonatkozó általános csoportmentességi rendelet kapcsán már utaltunk arra, hogy a szolgáltatási (és bizonyos termelési) piacokon a

<sup>7</sup> VoIP: voice over internet protocol – internet-alapú telefon

<sup>8</sup> A rendelet az EU minden tagállamában közvetlenül hatályos és kötelező uniós jogszabály-típus. Az itt hivatkozott rendelet száma és neve: Az Európai Parlament és a Tanács 717/2007/EK rendelete (2007. június 27.) a Közösségen belüli nyilvános mobiltelefon-hálózatok közötti barangolásról (roaming), valamint a 2002/21/EK irányelv módosításáról EGT-vonatkozású szöveg.

<sup>9</sup> A hivatkozott eset száma: COMP/36.915.

verseny biztosítása összefügg más EU-s szintű prioritásokkal. Ezek közül – mint már említettük – *a legfontosabb a lisszaboni stratégia 2005-ös felülvizsgálata, amely meghirdette a növekedés és foglalkoztatás programját*. A szektorokon átívelő prioritások előtérbe helyezése megköveteli a Versenyügyi Főigazgatóság együttműködését más szakmai Főigazgatóságokkal a Bizottságon belül, de különösen az alábbiakkal:

- Energia és Közlekedés,
- Vállalkozások és Ipar,
- Információs Társadalom és Média,
- Belső Piac és Szolgáltatások.

#### 4. Néhány közelmúltbeli releváns versenyjogi eset, és ezek lehetséges következményei

Tanulmányunk végén áttekintünk néhány olyan esetet, amelyek a közelmúltban kerültek a Versenyügyi Főigazgatóság látóterébe<sup>10</sup>. Röviden vázoljuk az egyes esetek legfontosabb történéseit, jelenlegi állásukat, valamint megfogalmazzuk, hogy véleményünk szerint ezek várhatóan milyen hatást gyakorolnak majd a szabályozás és a jogérvényesítés további fejlődésére.

##### 4.1. Antitröszt eljárás a Visa Europe Ltd. ellen

Az ügyben a Bizottság 2008. március 26-án döntött az eljárás megkezdéséről. A problémát a következőképpen tudjuk a legrövidebben megfogalmazni: a Bizottság fényt derített a tényre, mely szerint a határon átnyúló Visa-kártyás vásárlások díja magasabb, mint az egyes tagállamokon belülieké, noha ezt a technika vagy a szabályozás nem indokolja. Ez a technikailag szükségtelen extra díjfizetés ugyanakkor torzítja az EU közös piacán a versenyt, a kereskedők között. Az ügy még folyamatban van, lehetséges kimenetele véleményünk szerint *jogszabály-alkotás lehet a kiszabható díjakra*, a roaming-díjakat szabályozó EU-s rendelethez hasonlóan.

<sup>10</sup> A bemutatott versenyügyi eseteket a következő bizottsági dokumentumok ismertetik:

COMP/36.915 British Post / Deutsche Post

COMP/39.398 Visa Europe Limited

MEMO/07/316, MEMO/08/394 francia-német gázkartell

MEMO/07/313, MEMO/07/15 antitröszt a francia-belga villamosenergia-piacon

IP/06/1305, IP/07/562 állami támogatás a postai szolgáltatásokban

IP/05/458, IP/06/349 állami támogatás a műsorszórásban

Az esetek a következő honlapokról kereshetők ki:

<http://ec.europa.eu/competition/antitrust/cases/index.html>

<http://ec.europa.eu/competition/elojade/isef/index.cfm>

#### 4.2. Francia-német gázkartell

2008. június 12-én a Bizottság elmarasztalta a német E.ON-t és a francia Gaz de France-t, a francia és német gázpiac felosztásáért. A Bizottság azzal gyanúsítja az érintett vállalatokat, hogy egymással megállapodtak, vagy legalábbis magatartásait az érintett piacokon összehangolják. Mindkét versenykorlátozó magatartás a kartelltilalom alá esik. A német RWE vállalat, amely a vizsgálat elején szintén szerepelt az ügyben, 2008. május 31-én kikerült az eljárás alól, mivel – a Bizottság megállapítása szerint – korábbi versenykorlátozó magatartásával felhagyott, a vállalatok közötti megállapodásból/összejátszásból önként kilépett. Az eset lehetséges kimenetelei között szerepel – sikeres bizonyítás esetén – elsősorban *a magatartás semmissé nyilvánítása, valamint bírság kiszabása*, amely – ha kellően magas – elrettentheti a többi szolgáltatót hasonló viselkedéstől, és *végso soron folytatódhat a gázpiaci liberalizáció*.

#### 4.3. Antitröszt a francia és belga villamosenergia-piacon

A Bizottság 2007. július 26-án kezdeményezett eljárást a két nemzeti piac inkumbens vállalatai (Electrabel és EDF) ellen. Az ügyben a vád a piacnyitás szándékos elhalasztása, az erőfölénnyel való visszaélés révén. Az érintett vállalatok magatartásának következményei: a versenykorlátozó magatartás tanúsítása nélkülénél magasabb ár és alacsonyabb minőség, mind a lakossági, mind a vállalati fogyasztók tekintetében. A vizsgálat lehetséges kimenetele hasonló, mint a francia-német gázkartell esetén, vagyis várható, hogy a konkrét eset és az azzal kapcsolatos bizottsági döntés *előrébb viszi a villamosenergia-piaci liberalizációt*.

#### 4.4. Állami támogatás a postai szolgáltatásokban

A Bizottság 2006. október 4-én felszólította a francia államot, hogy annak 2008 végéig fel kell számolnia az állami posta (La Poste) számára nyújtott korlátlan állami garanciát. Erre azért van szükség, mert a garancia nyújtásával az állam előnybe juttatja a támogatást élvező vállalatot a piac többi szereplőjével szemben (hiszen az könnyebben jut finanszírozási forráshoz). A francia állam vállalta, hogy a felszólításnak eleget tesz. Nem sokkal ezt a felszólítást követően, 2007. április 25-én a Bizottság megállapította, hogy a lengyel állam végrehajtja az állami posta (Poczta Polska) által élvezett korlátlan állami garancia felszámolását, melyre a Bizottság még korábban utasította. Az ilyen esetek mutatják, hogy *a Bizottság kontrollja az állami támogatások és a piacok működése felett folyamatos*.

#### 4.5. Állami támogatás a műsorszórásban

2005. április 20-án a Bizottság lezárta a francia, olasz és spanyol állami műsorszóró ellen korábban indított vizsgálatait, miután az érintett tagállamok elkötelezték magukat támogatási rendszereik átalakítása mellett. A döntést egy hónappal megelőzően, 2005. március 22-én már ugyanígy határoztak a portugál állami műsorszóró ese-



tében is. A Bizottság minden vonatkozó esetben megállapította: indokolt a közszolgálati televíziós csatornák állami támogatása, de kizárólag a közérdekű műsorok közvetítése tekintetében. Működésük minden más elemét a támogatásról „le kell választani”. Az esetek kapcsán *vélt eredmény a műsorszórás piacán élesebb verseny kialakulása.*

## 5. Összegzés

Ahogy a jogszabályi fejlődés és az Európai Bizottság versenyügyi esetei is mutatják, *az elmúlt években intenzívvé vált a verseny kiépítésének, erősítésének és fenntartásának igénye az Európai Unióban.* Különösen érvényes ez a közszolgáltatások, és – az EU-s terminológiával élve – az általános érdekű szolgáltatások piacára, ahol korábban állami vállalatok működtek monopóliumokként, és a tagállamok közötti szolgáltatásnyújtás egyáltalán nem érvényesült, sem határon átnyúló szolgáltatások formájában, sem külföldi leányvállalat révén.

Másrésről az is látszik, hogy ezek a törekvések egyik napról a másikra nem valósíthatók meg. *A versenyző piacok hosszú folyamatok eredményeképpen fejlődnek ki.* A szabályozásnak – a versenypolitikai és az integrációs célok szempontjából egyaránt – ezeket a folyamatokat proaktív módon kell segítenie. A piacok és a verseny építésére vonatkozóan néhány további megállapítást teszünk:

- A liberalizáció és a valódi verseny ott alakul ki a leggyorsabban, ahol a technológia ezeket a változásokat elősegíti, sőt, indukálja, rövid idő alatt felszámolva a korábbi technológiák által élvezett monopol helyzeteket (pl. távközlés).
- A szabályozás folyamatosan fejlődik, de a hosszú konzultációs folyamatok és a döntéshozatal bonyolultsága miatt sokszor csak követi a piaci változásokat, miközben – a szabályozó szándéka szerint – elő kellene idéznie, ha úgy tetszik: ki kellene kényszeríteni a versengést.
- Az Európai Unió számára az Egységes Belső Piac kiépítésének céljával is összhangban van az a törekvés, hogy a korábban a nemzetállamok mentén szegmentált közszolgáltatási piac is egységesüljön, és azon minél nagyobb mértékben érvényesüljön a tagállamok közötti kereskedelem által eredményezett hatékonyság-növekedés.
- A liberalizációt szorosan kell kísérnie a fogyasztói érdekek maradéktalan érvényesülésének.
- Egyes különleges szolgáltatások – a szociális és egészségügyi területeken – sajátos megközelítést igényelnek, e szolgáltatások sajátosságaiból fakadóan.

Végezetül, az eddig elért eredmények tekintetében álljon itt egy idézet Neelie Kroes, az Európai Bizottság versenypolitikai biztosának honlapjáról<sup>11</sup>: „Munkánk konkrét eredményéből – azaz a jobb minőségű és kedvezőbb árakon kínált, innovatívabb termékekből és szolgáltatásokból – minden európai polgár részesül. A kedvező ár-érték aránynak mindannyiunk pénztárcája örül. A korábbi monopolpiacok közelmúltban történt megnyitása – gondoljunk csak a távközlésre, a postai szolgáltatásokra, a közlekedésre és az energiára – máris érezteti hatását az alacsonyabb európai telefontarifák és a kedvezőbb árú repülőjegyek formájában. Ahhoz azonban, hogy az említett ágazatok által nyújtott lényeges közszolgáltatásokért biztosított tisztességes kompenzáció mellett a liberalizáció teljes mértékben kifejthesse hatását, további erőfeszítésekre van szükség.” A liberalizáció és a versenyteremtés tehát *egy folyamat, amelynek messze nem értük még el a végét* az Európai Unióban. Már csak azért sem, mert a piacok állandó változása, valamint az integráció előrehaladása *új és új kihívások elé állítja a szabályozót*.

#### Felhasznált irodalom:

- Clemenzen, G. et al. 2006: *Services of General Economic Interest. Opinion prepared by the State Aid Group of EAGCP*. Brüsszel.
- Csaba L. 2006: *A fölemelkedő Európa*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- EB 2003: *Green Paper on services of general interest*. COM(2003) 270. Európai Bizottság, Brüsszel.
- EB 2004b: *Fehér Könyv az általános érdekű szolgáltatásokról*. COM(2004) 375. Európai Bizottság, Brüsszel.
- EB 2004a: *Report on the public consultation on the Green Paper on services of general economic interest*. SEC(2004) 326. Európai Bizottság, Brüsszel.
- EB 2005a: *Állami támogatási cselekvési terv. Kevesebb és célzottabb állami támogatás: ütemterv az állami támogatások 2005-2009 közötti reformjához*. COM(2005) 107. Európai Bizottság, Brüsszel.
- EB 2005b: *Közös munkával a növekedésért és az új munkahelyekért: a lisszaboni stratégia új kezdete*. COM(2005) 24. Európai Bizottság, Brüsszel.
- EB 2007: *Általános érdekű szolgáltatások, beleértve az általános érdekű szociális szolgáltatásokat: új európai kötelezettségvállalás*. COM(2007) 725. Európai Bizottság, Brüsszel.
- EB VF 2008a: *Liberalisation – Overview*. Európai Bizottság Versenyügyi Főigazgatóság, Brüsszel.
- EB VF 2008b: *Liberalisation – Legislation*. Európai Bizottság Versenyügyi Főigazgatóság, Brüsszel.  
<http://ec.europa.eu/competition/liberalisation/legislation/legislation.html> Letöltve: 2008. november 18.

<sup>11</sup> [http://ec.europa.eu/commission\\_barroso/kroes/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/commission_barroso/kroes/index_en.html)

- Gál P. 2000: A pénzügyi szektor transznacionalizálódása. In Simai M. – Gál P. (szerk.): *Új trendek és stratégiák a világ gazdaságban*. Akadémiai Kiadó, Budapest. 227-347. o.
- GVH 2008: A „tagállamok közötti kereskedelemre gyakorolt hatás” fogalma az EK-Szerződés 81. és 82. cikkében. Gazdasági Versenyhivatal, Budapest.
- GVH VK 2007: A versenykorlátozó megállapodások tilalma. Gazdasági Versenyhivatal Versenykultúra Központ, Budapest.
- Kacsirek L. 2007: Nemzetközi szolgáltatáskereskedelem. In Blahó A. (szerk.): *Világ gazdaságtan*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 201-222. o.
- Kiss F. L. 2008: Bevezetés a szabályozás gazdaságtanába. In Valentiny P. – Kiss F. L. (szerk.): *Verseny és szabályozás*, 2007. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest, 11-95. o.
- Koppányi Sz. 2003: *Hírközlési jog az Európai Közösségben és Magyarországon*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Kroes, N. 2008: Dealing with the current financial crisis. 2008. október 6-án, Brüsszelben az Európai Parlament Gazdasági és Pénzügyi Bizottságának ülésén elhangzott beszéd,  
<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/08/498>  
Letöltve: 2008. november 18.
- Molle, W: *The Economics of European Integration. Theory, Practice, Policy*. Ashgate, Aldershot – Burlington USA – Singapore – Sidney.
- Motta, M. 2007: *Versenypolitika – elmélet és gyakorlat*. Gazdasági Versenyhivatal Versenykultúra Központ, Budapest.
- Orio, G. 1987: *The Emerging Service Economy*. Pergamon Press, Oxford – New York.
- Papp I. (szerk.) 2003: *Szolgáltatások a harmadik évezredben*. Aula, Budapest.
- Posner, R. A. 2001: *Frontiers of legal theory*. Cambridge, Mass. London.
- Remetei-Filep Á: Versenypolitika. In Marján A. (szerk.): *Az Európai Unió gazdasága: minden, amit az EU gazdasági és pénzügyi politikáiról tudni kell*. HVG, Budapest, 284-308.o.
- Surányi S. 2002: A szellemi tulajdonjogok és szolgáltatások a világ gazdaságban. In: Blahó A. (szerk.): *Világ gazdaságtan II. Globális fejlődés – gazdaságdiplomácia*. Aula, Budapest, 392-421. o.
- Szabó K. – Hámori B. 2006: *Információ gazdaság – digitális kapitalizmus vagy új gazdasági rendszer?* Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Tóth T. 2007: *Az Európai Közösség versenyjoga*. Complex, Budapest.
- Vörös I. 1989: *Javaslat a hazai versenyjogi szabályozás továbbfejlesztésére*. Az „Iparjogvédelem a piacgazdaságban” c. konferencia anyaga. Május 19-20. Magyar Iparjogvédelmi Egyesület, Budapest.

## Szolgáltatások helyzete nemzetközi és hazai összehasonlításban: szolgáltatási térkép

Németh Petra<sup>1</sup> – Kovács Zoltán<sup>2</sup>

*A kutatás célja a szolgáltatások szerepének érzékeltetése, egyértelművé tétele, hogy érdemes és kell a szolgáltatásokkal foglalkozni még az olyan, a tanulmány fókuszában lévő statisztikai rendszerek – a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere és az Országos Képzési Jegyzék – esetén is, melyeknek felépítése nem a szolgáltatástudományi megközelítést tükrözi, bár a szolgáltatások önálló kategóriaként mindkettő esetében megjelennek.*

*A kutatás alapján megállapítható, hogy a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszerében a szolgáltatással kapcsolatos foglalkozások vannak többségben, és az egészségügyi és oktatási foglalkozásokat nem a „Szolgáltatás jellegű foglalkozások” főcsoportba sorolja, valamint külön főcsoportba tartozónak tünteti fel az „Irodai és ügyviteli (üggyélforgalmi) jellegű foglalkozások”-at. Az Országos Képzési Jegyzék esetében az egészségügy és az oktatás külön területként szerepel, de nem a „Szolgáltatások” tanulmányi területen belül.*

*Látható tehát, hogy bár mindkét statisztikai rendszer fontosnak tartja a szolgáltatásokat, néhány csoportot mégis másként osztályoz.*

**Kulcsszavak:** összevetés, FEOR, OKJ

### 1. Bevezetés

A XX. század gazdasági fejlődésének egyik markáns jellemzője a szolgáltatások előtérbe kerülése volt, ami a XXI. században csak még *nagyobb* hangsúlyt kapott. A szektorális átrendeződés dinamikája jól követhető a szolgáltatásokban élenjáró Egyesült Államok példáján. Az Egyesült Államokban már az 1990-es évek közepére a szolgáltatászektorban foglalkoztatottak aránya megközelítette a 80%-ot. A 2000-es évek elején már el is érte a 80%-ot. Érdekes megfigyelni, hogy a XX. század elején Japánban a mezőgazdaságban foglalkoztatott munkaerő aránya 70% volt, ezzel egyidőben az Egyesült Államokban ugyanez az arány 40%, Nagy-Britanniában 20%. 2002-ben ugyanez az adat Japánban 5,3%, az Egyesült Államokban 2,6% és Nagy-Britanniában 1,8% (Teboul 2005).

Az imént említett fejlődést gyorsította az is, hogy a *versenyképességi kényszer* következtében egyre több szolgáltatás válik függetlenné a termeléstől, önállósodik,

---

<sup>1</sup> Németh Petra, PhD-hallgató, PE Gazdaságtudományi Kar (Veszprém).

<sup>2</sup> Dr. Kovács Zoltán, a kémia tudomány kandidátusa, egyetemi tanár, PE Gazdaságtudományi Kar Vezetési és Szervezési Tanszék (Veszprém).

és az így létrejövő üzletágak ösztönzik a független, specializált szolgáltatóvállalatok létrehozását (Veres 1998).

Ez a folyamat Magyarországon az 1990-es években különösen szembetűnően jelent meg. Ennek oka egyrészt, hogy a késleltetett fejlődés következtében a változások viszonylag gyorsan mentek végbe, másrészt pedig, hogy a nagyipar általános és erőteljes leépülése miatt ugyancsak nőtt a szolgáltatások súlya. Bizonyos vélemények szerint ez a folyamat odáig jutott, hogy ekkor már a hazai gazdaságban nagyobb volt a *szolgáltatások részaránya*, mint azt az általános fejlettségi színvonal indokolta volna (Kovács 1997).

Ezen tények miatt érdemes és kell foglalkozni a szolgáltatásokkal. Mindenképpen fontos tudni, hogy a *hozzánk hasonló országokban* (Ausztria, Csehország, Horvátország, Románia) hogy oszlik meg a bruttó hozzáadott érték gazdasági ág szerint, vagy hazánkban milyen a szolgáltatások külkereskedelmének helyzete, vagy kiemelkedő ágként a turizmus szerepe.

A tanulmány második részben a *FEOR* és az *OKJ* rendszer vizsgálatának eredményei kerülnek közlésre. Az elemzés lényege a szolgáltatási jellegű munkakörök, képzések összegyűjtése, valamint a *FEOR* és az *OKJ* rendszer csoportosítási módszerének vizsgálata elsősorban szolgáltatástudományi szempontból. A cikk arra hivatott, hogy szolgáltatástudományi megközelítésben vizsgálja a csoportosítást, és erre vonatkozóan fogalmazzon meg megállapításokat.

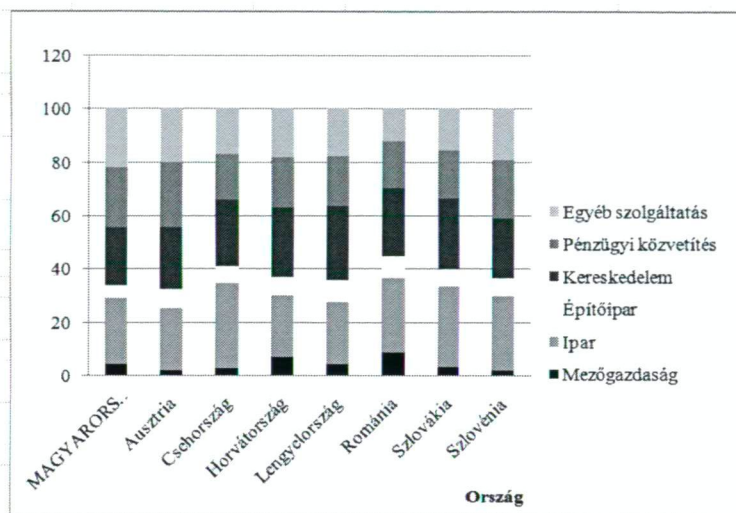
A cikk végén a következtetések levonására, és a további kutatási lehetőségek ismertetésére kerül sor.

## 2. Szolgáltatások helyzete nemzetközi összehasonlításban

Az egyes szektorok jelentőségét nagyon jól mutatja *bruttó hozzáadott értékük* (KSH 2007). Magyarország esetében a mezőgazdaság bruttó hozzáadott értéke 4%. Ugyanez az érték a gazdaságilag fejlettebb országok esetében – mint például Ausztria, Csehország vagy Szlovénia – pont ennek a fele, tehát 2% körül mozog (1,8%, 2,6%, 2%). A gazdaságilag fejletlenebb országok esetében – például Románia – ugyanez az adat több, mint a duplája a magyarországinak (8,8%).

Az *ipar* bruttó hozzáadott értéke a vizsgált országokban 25-30% között volt, tehát viszonylag hasonló. Az építőipar külön kihangsúlyozásra került, és ezáltal megfigyelhető, hogy a magyar építőipar hozzáadott értéke a vizsgált országok között az utolsó (1. ábra).

**1. ábra** Közép-európai országok bruttó hozzáadott értékének megoszlása gazdasági ág szerint, 2007 (%)



Forrás: KSH (2007)

Ezen kutatás szempontjából az egyik leglényegesebb a *pénzügyi közvetítés*<sup>3</sup>, mint az egyik legdinamikusabban fejlődő, és az ábrán is látható fontosságú szolgáltatáskategória. A pénzügyi közvetítés külön kiemélést érdemelt kifejezetten jelentős bruttó hozzáadott értéke miatt, mely 20% körüli.<sup>4</sup> Az *egyéb szolgáltatások* körét a kutatás nem részletezi.

A *szolgáltatás-külkereskedelem* adatai szintén azt hivatottak bemutatni, hogy Magyarországon a szolgáltatások külkereskedelmére a pozitív külkereskedelmi mérleg jellemző. A kivitel mind a három vizsgált évben jelentősen meghaladta a behozatalt<sup>5</sup> (2. ábra).

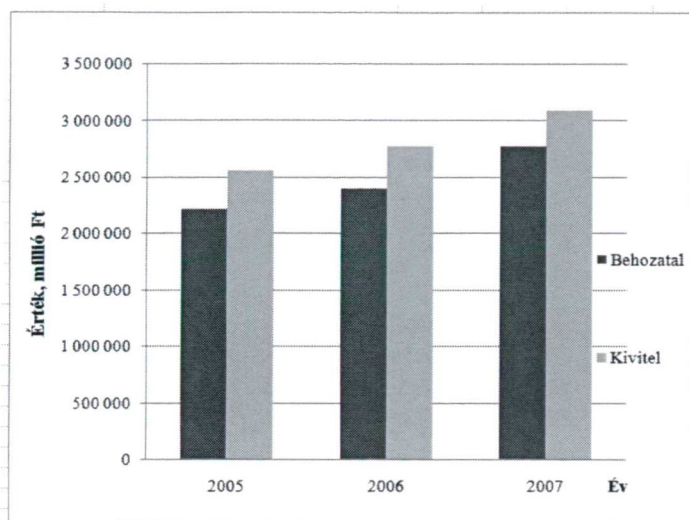
A *turizmus* szerepét fontos kiemelni a szolgáltatások sorából. Magyarországon a turizmus szerepe semmiképpen sem elhanyagolható. A 3. ábrán is látható mértékű állandó növekedésével mindenképpen foglalkozni kell. Míg a külföldre utazó magyarok száma viszonylag stagnálást mutat – hozzávetőlegesen 18000 ezer fő -, addig a Magyarországra érkező külföldiek mennyisége folyamatosan nő – évente körülbelül 2000 ezer fővel (KSH 2007).

<sup>3</sup> A pénzügyi közvetítés témaköréhez kapcsolódó foglalkozások és képzések is elemzésre kerülnek a tanulmány másik részében.

<sup>4</sup> Magyarországon 22,6%, Ausztriában 24,2%, Csehországban 16,6%, Horvátországban 18,8%, Lengyelországban 18,5%, Romániában 17,6%, Szlovákiában 17,8%, Szlovéniában 21,6% (KSH 2007).

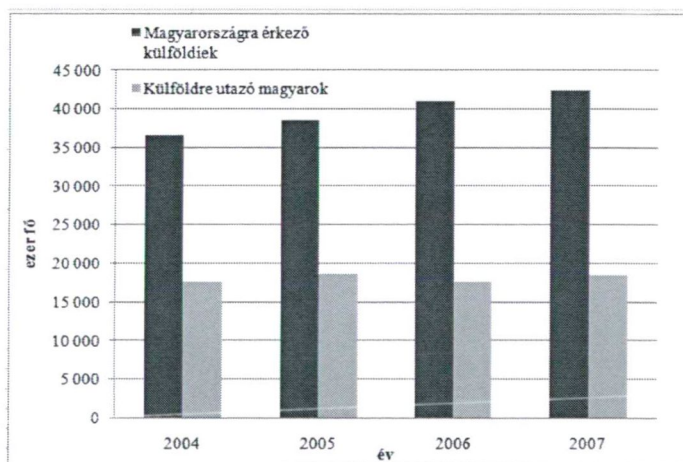
<sup>5</sup> 2005-ben a behozatal 2219179 millió Ft, a kivitel 2557409 millió Ft; 2006-ban a behozatal 2395315 millió Ft, a kivitel 2772032 millió Ft; 2007-ben a behozatal 2775816 millió Ft, a kivitel 3092999 millió Ft (KSH 2007).

2. ábra Szolgáltatás-külkereskedelem összefoglaló adatai 2004-től



Forrás: KSH (2007)

3. ábra Turizmus növekedése 2004-től



Forrás: KSH (2007)

Az ábrák és következtetések egyértelműen bizonyítják a szolgáltatások növekvő fontosságát, világ- és nemzetgazdasági jelentőségét. Ezen következtetések indukálták a következő fejezetben bemutatásra kerülő két statisztikai rendszer elemzését szolgáltatástudományi szempontból. Manapság egyre fontosabbá vált több szervezet számára, hogy a szolgáltatástudomány jobban megjelenjen a képzésekben és ezáltal

a szakmákban is. Ilyen szervezetek a HOA – Magyar Outsourcing Szövetség és a SZTMK – Szolgáltatástudományi Módszertani központ.

### 3. Szolgáltatási térkép

A kutatás során a *FEOR* és *OKJ* szakmák vizsgálatára került sor. A Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere és az Országos képzési jegyzék esetében szolgáltatási, szolgáltatási jellegű szakmák, képzése kiválasztása, és a rendszerekben való elhelyezése volt a cél. Mivel az *OKJ* nem szaktudományi kategorizálást követ, hanem a – részben történelmileg kialakult – szakmák elkülönülését, a szolgáltatási tevékenységek, ismeretek, kompetenciák és szektoriális hozzárendelés is különböző módon jelennek meg. A tanulmányi terület és a szektor hozzárendelése egyértelmű, mert csak egyet, a legjellemzőbbet adja meg. A *tevékenységek* és a szükséges ismeretek, kompetenciák vegyesek, a szolgáltatási tevékenység aránya a 0 és 100 % között ingadozik. A tevékenységeket tekintve egy saját hármas osztályozási rendszer került kialakításra:

- Fizikai tevékenységek
- Szolgáltatási tevékenységek
- Hatósági tevékenységek

Tekintettel arra, hogy az egyes szakmák a fentiekből álló „*csomagok*”, nem az egyszerű megoszlási statisztikák a célravezetők, hanem a halmazelméleti megközelítésben a tartalmazási, az uniós és a kizárási relációk alkalmazhatóak. Ehhez az alábbi kérdések kerültek megfogalmazásra:

1. Van az adott szakmában/képzésben szolgáltatás?
2. Van az adott szakmában/képzésben fizikai elem?
3. Van az adott szakmában/képzésben hatósági tevékenység?

A kérdésekre adott válaszok alapján öt *kategóriát* lehet létrehozni:

1. Tisztán szolgáltatási jellegű foglalkozások/képzések<sup>6</sup>
2. Tisztán fizikai jellegű foglalkozások/képzések<sup>7</sup>
3. Tisztán hatóság jellegű foglalkozások/képzések<sup>8</sup>
4. Szolgáltatási és fizikai jellegű foglalkozások/képzések<sup>9</sup>
5. Szolgáltatási és hatóság jellegű foglalkozások/képzések<sup>10</sup>

<sup>6</sup> Például menetjegyllenőr (FEOR), óvodai dajka (OKJ)

<sup>7</sup> Például növényolajgyártó (FEOR), üvegműves (OKJ)

<sup>8</sup> Például helyi önkormányzat felsővezetője (FEOR)

<sup>9</sup> Például cukrász (FEOR), fogtechnikus és fülilleszték készítő (OKJ)

<sup>10</sup> Például rendőr (FEOR), piacfelügyelő (OKJ)



A vizsgálat kiterjedt ezen kategóriák megoszlására az adott rendszeren belül, valamint annak megfigyelésére, hogy a szolgáltatások ezen rendszerekben is olyan meghatározó szerepet játszanak-e, mint amilyet a gazdaságban.<sup>11</sup>

### 3.1. A Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere (FEOR)

A gazdaság átalakulása indokolta annak idején az általában több célt szolgáló statisztikai osztályozások, nómenklatúrák *korszerűsítését*. Ezek közé tartozik a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszerének átalakítása is, mivel ezt a rendszert meglehetősen sok területen használják, például munkaközvetítésben, személyi nyilvántartásokban. A korszerűsített rendszer 1993. január 1-jén lépett életbe, és ebben az évben még átmeneti szakaszban működött. Majd 1997. január 1-jétől módosítások léptek életbe, melyek a rendszer *fő jellemzőit* a következőkké alakították:

- négyszámjegyes decimális rendszer;
- tekintetbe veszi, hogy a piacgazdaságban a felhasználók köre a korábbinál sokkal bővebb, differenciáltabb, ezért lényegében a várható minimumot, a „közös nevezőt” alkotja;
- a rendszer jellege nyitott, vagyis lehetőséget biztosít arra, hogy a felhasználók az ötödik, hatodik stb. számjegyben a saját igényeiknek megfelelő további bonthatásokkal egészítsék ki.

A *négyszámjegyes decimális rendszeren* belül az első számhely a foglalkozási főcsoportot, a második a foglalkozási csoportot, a harmadik a foglalkozási alcsoportot, a negyedik pedig magát a foglalkozást jelenti. A FEOR-93 az alábbi 10 főcsoportot alkalmazza (KSH-FEOR 2009):

1. Törvényhozók, igazgatási, érdekképviselői vezetők, gazdasági vezetők.
2. Felsőfokú képzettség önálló alkalmazását igénylő foglalkozások.
3. Egyéb, felsőfokú vagy középfokú képzettséget igénylő foglalkozások.
4. Irodai és ügyviteli (üggyélforgalmi) jellegű foglalkozások.
5. Szolgáltatási jellegű foglalkozások.
6. Mezőgazdasági és erdőgazdálkodási foglalkozások.
7. Ipari és építőipari foglalkozások.
8. Gépkészítők, összeszerelők, járművezetők.
9. Szakképzettséget nem igénylő (egyszerű) foglalkozások.
10. Fegyveres szervek foglalkozásai.

A kutatás szempontjából az 5. *főcsoport* tűnik a legfontosabbnak, vagyis a „Szolgáltatási jellegű foglalkozások”. Ebbe a rendszer az anyagi és nem anyagi

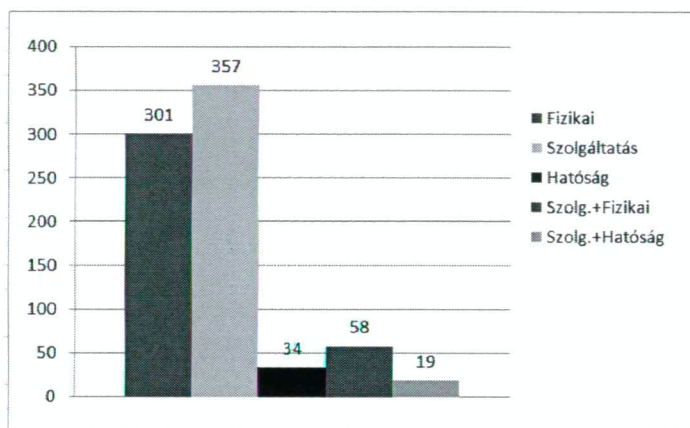
<sup>11</sup> A 2. fejezet szemlélteti a szolgáltatások gazdasági hatásait.

szolgáltatásokkal kapcsolatos fizikai jellegű foglalkozásokat sorolja. E foglalkozások a végzett munka tartalmának megfelelő szakképzettséget és tapasztalatot igényelnek. A rendszer a könnyebb áttekinthetőség kedvéért külön-külön foglalkozási csoportba rendezi a kereskedelmi, vendéglátó-ipari, a közlekedési, postai, hírközlési és a nem anyagi jellegű szolgáltatási foglalkozásokat.

Közlekedési foglalkozások közé értendők azok a tevékenységek is, amelyek az utazóközönség ellátásával kapcsolatosak (például a légi-utaskísérő).

A rendszer elemzésénél az elsődleges szempont az volt, hogy szolgáltatástudományi szempontból ezek a kategóriák megfelelnek-e - nincs-e más kategóriában is szolgáltatás, nemcsak a „Szolgáltatási jellegű foglalkozások” között; és a „Szolgáltatási jellegű foglalkozások” között csak tisztán szolgáltatások vannak-e.

4. ábra Jelenlegi FEOR számok kategóriákba sorolása



Forrás: Saját szerkesztés

A 4. ábra a FEOR-93 rendszert a már előzőleg ismertetett kategóriákba osztotta.<sup>12</sup> Az ábrán jól látható, hogy a „Van-e benne szolgáltatás” kérdésre a válasz 357 esetben igen volt. Ez alapján egyértelműen állítható, hogy a szolgáltatással kapcsolatos foglalkozások száma a legtöbb a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszerében.

A „Van-e benne fizikai?” kérdésre a szintén jelentős mennyiségű igen válasz adható. Fontos megjegyezni, hogy a fizikai jellegű foglalkozások súlya még mindig

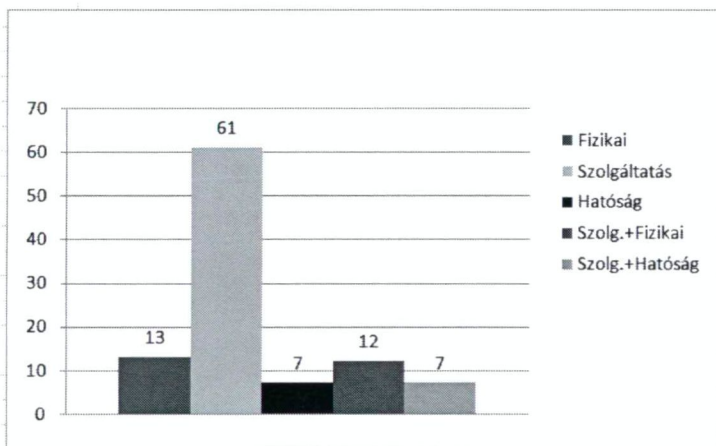
<sup>12</sup> Fontos megjegyezni, hogy „Van-e benne szolgáltatás?” kérdésre amennyiben igen volt a válasz, akkor az jelölésre kerül. Amennyiben azonban a „Van-e benne fizikai?” kérdésre is igen volt a válasz, az szintén jelölésre került, majd ebben az esetben a „Szolgáltatás és fizikai” kategóriába is kerül egy jelölés. Tehát a „Szolgáltatás” kategória tartalmazza a „Szolgáltatás és fizikai” és a „Szolgáltatás és hatóság” kategóriákba tartozó foglalkozásokat is. Ebből következik, hogy ha a tiszta szolgáltatásokat akarjuk megkapni, akkor a két vegyes kategóriába tartozó foglalkozások számát ki kell vonnunk a „Szolgáltatás”-hoz tartozó foglalkozások számából.

jelentős. Főként, ha – az előző fejezetben részletezésre került – a szolgáltatások gazdasági súlyát tekintjük a többi szektorhoz képest. Itt kell azonban megjegyezni, hogy a szolgáltatások hozzáadott értékének előállításában részt vehetnek természetesen a fizikai jellegű foglalkozások művelői is.

Hatóság kategóriába 34 foglalkozás került, mely nem tölt be jelentős szerepet a szolgáltatás és fizikai foglalkozások mellett. A tisztán szolgáltatás és a tisztán fizikai foglalkozások mellett nem olyan jelentős, de mindenképpen említésre méltó a kettő vegyítéséből keletkezett kategória, melybe tartozó foglalkozások szolgáltatás és fizikai elemeket is tartalmaz.

A szolgáltatás és hatóság kategória szintén nem jelentős, de létezése kétségtelenül indokolt, mivel a cél az összes foglalkozás kategorizálása volt. Az 5. ábra az 5. főcsoportra koncentrál. A kutatás céljának tekinthető annak vizsgálata is, hogy a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere milyen foglalkozásokat sorol a Szolgáltatási jellegű foglalkozások közé, és melyeket nem.

5. ábra Szolgáltatási jellegű FEOR számok vizsgálata



Forrás: Saját szerkesztés

Az ábrából egyértelműen kitűnik, hogy a főcsoport kimagasló mértékben tartalmaz „Szolgáltatás” kategóriába tartozó foglalkozásokat. Azonban észrevehető az is, hogy néhány „Fizikai” foglalkozás is került, bár ezek nagy része szolgáltatás elemeket tartalmaz, melyek illenek a rendszer által létrehozott főcsoportba.

A „Hatóság” kategóriánál fontos észrevenni, hogy a tisztán hatóság jellegű foglalkozás nincs a főcsoportban, minden hatósági foglalkozás szolgáltatás is egyben.

Összességében az ábra alapján megállapítható, hogy az 5. főcsoportba sorolt foglalkozások helye szolgáltatási szempontból is megfelelőnek mondható. Azonban itt kell megjegyezni, hogy ha létezik egy szolgáltatási jellegű foglalkozásokat tömörítő főcsoport, akkor az egészségügyi szolgáltatásokat miért a 2. főcsoport, a

„Felsőfokú képzettség önálló alkalmazását igénylő foglalkozások” foglalja magában. A helyzet ugyanúgy igaz az *oktatási szolgáltatásokra*, melyek szintén a 2. főcsoportban találhatók. Szintén hasonló a szituáció „Irodai és ügyviteli (ügyfélforgalmi) jellegű foglalkozások” esetében.

### 3.2. Az Országos Képzési Jegyzék (OKJ)

A magyar szakképzés piacgazdasági átmenetét kijelölő, a szakképzésről szóló 1993. évi LXXVI. törvény alapján került kiadásra az első *Országos Képzési Jegyzék* (OKJ) a 7/1993. (XII. 30.) MüM rendelettel. A 90-es évek elején még 17 – ágazatonként és szakmai szintenként is elkülönülő – szakmajegyzék volt. Az egységesítést követően 955 szakképesítés szerepelt az első OKJ-ben, amely évenként-kétévenként módosult. Jelentős lépés volt még az 1998-as kormányprogram szellemében folyó korszerűsítés, amelynek eredményeként 2001-ben létrejött a ma is használt szakmacsoportok rendszere. A szakmacsoportok a kerettantervek kiadásának és a beiskolázásnak is alapját képezték.

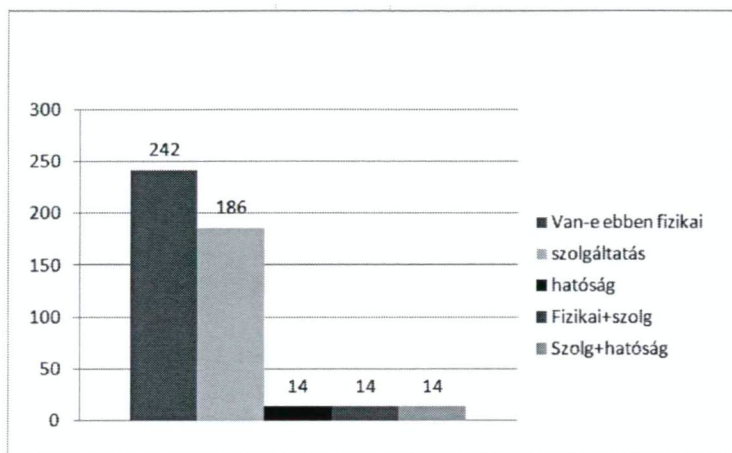
2003. végén került kiadásra a jelenleg még érvényben lévő 37/2003. (XII. 27.) OM rendelet az OKJ-ről, amely már *egységes rendszerbe* foglalta a szakképesítéseket abból a szempontból, hogy hatálytalanította, illetve beazonosította a korábbi jegyzékekben szereplő szakképesítéseket, de nem hozott lényeges áttörést a szakképesítések egymásra épülésében, az egyes szakképesítések közötti kapcsolatok kimutatásában. A szakképzési szerkezet átalakítására, a szakképesítések egymásra épülésének, a modulrendszerű képzés bevezetésének előkészítésére a Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT) I. 2004-ben jóváhagyott Humán erőforrás-fejlesztési Operatív Programja (HEFOP) adta a kezdő lépést. Az intézkedés célja az oktatás és képzés gazdasággal való kapcsolatának erősítése, amely a Nemzeti Szakképzési Intézet (NSZI) által irányított program szerint az Országos Képzési Jegyzék (OKJ) korszerűsítését, a modulrendszerű képzés fejlesztését és bevezetését jelenti. 2004-ben fogadták el a központi programot, ezt követően indulhatott a 2006 végéig tartó fejlesztési folyamat. Az OKJ azonosító 15 számjegyből áll, melyből a harmadik, a negyedik és az ötödik számjegy együtt a Tanulmányi Területet határozza meg. Az Országos Képzési Jegyzék 8 Tanulmányi Területet azonosít (Tóthné Schléger 2006, NSZFI 2009):

1. Oktatás
2. Humán tudományok és művészetek
3. Társadalomtudományi, gazdasági, jogi képzések
4. Matematika, számítástechnika, egyéb természettudományos képzések
5. Műszaki, ipari és építőipari képzések
6. Mezőgazdaság
7. Egészségügy és szociális gondoskodás
8. Szolgáltatások



Az Országos Képzési Jegyzék képzéseinek *kategorizálása* azonos a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszerével, tehát ugyanannak az öt kategóriának a vizsgálata történik.

6. ábra OKJ képzések besorolása



Forrás: Saját szerkesztés

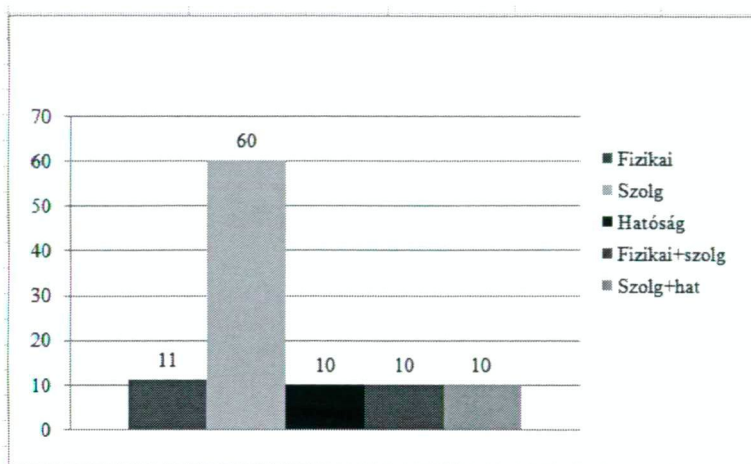
A 6. ábrából látható, hogy az OKJ képzések közül a „Fizikai” jellegűek vannak többségben. Ezt követik a „Szolgáltatás” kategóriába sorolható képzések. A „Hatóság” csoportban csak olyan képzések találhatók, melyek a „Szolgáltatás” kategóriába is tartoznak.

Mivel az Országos Képzési Jegyzékben szerepel egy „Szolgáltatások” elnevezésű Tanulmányi Terület, ezért ennek vizsgálata elengedhetetlen a kutatás szempontjából.

A „Szolgáltatások” Tanulmányi Területbe sorolt képzések – hasonlóak a FEOR „Szolgáltatási jellegű foglalkozások” főcsoportjához – szinte teljes egészében tartalmaznak szolgáltatást, nagy részük esetében csak a „Van-e benne szolgáltatás?” kérdésre igen a válasz. (7. ábra)

Azonban a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszeréhez hasonlóan az Országos Képzési Jegyzéke sem sorolja az *oktatást* és az *egészségügyet* a „Szolgáltatások” közé. Ellenben az OKJ esetében mindenképpen előnyösebbnek tekinthető az oktatás és az egészségügy külön tanulmányi területként való kezelése.

7. ábra Szolgáltatási jellegű OKJ szakmák vizsgálata



Forrás: Saját szerkesztés

#### 4. Összegzés

A kutatás célja egyrészt a szolgáltatások gazdasági szerepének bemutatása, fontosságuk kihangsúlyozása, másrészt az *Országos Képzési Jegyzék és a Foglalkozások Egységes Rendszerének* vizsgálata szolgáltatástudományi megközelítésben.

Következtetésként elmondható, hogy a cikkben szereplő diagramok értékei bizonyították a szolgáltatások nemzetgazdaságban betöltött *jelentős szerepét*, és a további, témában történő kutatások szükségességét. Kérdés, hogy a tanulmány készítésekor lezajló pénzügyi/gazdasági válság milyen hatással lesz a szolgáltatásokra. Keresleti oldalon az általános hatás bizonyára csökkenés lesz. Kínálati oldalon pedig a fellépő tökehiány ugyanakkor relatíve a szolgáltatások felé tolhatja el a hangsúlyt.

A *statisztikai rendszerek* kialakításakor az alkotók nem törekedtek a szolgáltatástudományi megközelítések alkalmazására, természetesen nem ez volt az elsődleges cél. Az ezen témával foglalkozó kutatóknak azonban szükségük lehet ezekre a statisztikai rendszerekre, és fontos hogy ezek adatai *összehasonlíthatók* legyenek. A rendszerekkel kapcsolatos kritikák alapja is abban rejlik, hogy az összehasonlíthatósági feltételeknek nem felelnek meg.

A Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere nem sorolja az *oktatást és az egészségügyet* a „Szolgáltatási jellegű foglalkozások” közé, hanem egy végzettség alapján képzett főcsoportba helyezi azokat. Emellett az „Irodai és ügyviteli (üggyélforgalmi) jellegű foglalkozások”-at külön főcsoportként értelmezi, annak ellenére, hogy az itt felsorolt összes foglalkozás szolgáltatási jellegű.

Az Országos Képzési Jegyzék esetén a szintén felmerül az egészségügy és az oktatás kérdése. Az OKJ ezeket nem a „Szolgáltatások” Tanulmányi Terület alá sorolja, hanem *külön tanulmányi területként* kezeli őket. Az OKJ-n belül a szolgáltatások nemcsak tanulmányi területként, hanem szektoriális jellemzőként is megjelennek.

Tehát a vizsgált statisztikai rendszerek nem a *szolgáltatástudományi szemszöget* tükrözik, de a készítő a főcsoport/ tanulmányi terület elnevezéséből láthatóan fontosnak tartják a szolgáltatások szerepét, és a szolgáltatási munkaköröket megjelenítik.

Fontos következtetés lehet az is, hogy szolgáltatásról általában nem lehet beszélni. A szolgáltatás megjelenhet, mint

- feladat,
- foglalkozás, (FEOR)
- tanulmányi terület(ek) (OKJ)
- folyamat és annak eredménye,
- vállalati funkció (kiszolgáltatás),
- vállalati tevékenység (TEÁOR)
- gazdasági szektor, vagy szektorok kombinációja.

A vizsgálat tényleges tárgyát tehát a vizsgálat célja dönti el.

#### *Felhasznált irodalom:*

- Kovács Z. (szerk.) 1997: *Szolgáltatások minőségbiztosítása*. Veszprémi Egyetem Kiadó, Veszprém.
- KSH-FEOR (2009): *Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- KSH 2007: *A bruttó hozzáadott érték megoszlása gazdasági ág szerint 2007-ben*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- KSH 2007: *A szolgáltatás-külkereskedelem összefoglaló adatai 2007-ben*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- KSH 2007: *Turizmus 2007-ben*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- NSZFI (2009): Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet  
<http://www.nive.hu/archivum/hirek/okj/okj.htm> Letöltve: 2009.január 30.
- Teboul, J. 2005: *Service is front stage, We are all in services...more or less*; Palgrave Macmillan.
- Tóthné Schléger M. 2006: *A megújult OKJ és a modulrendszerű képzés bevezetése az iskolai rendszerű szakképzésbe*. Módszertani kiadvány. Nemzeti Szakképzési Intézet, Budapest.
- Veres Z. 1998: *Szolgáltatásmarketing*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

## Turisztikai klaszterkultúra-vizsgálat az Őrségben

Mayer Péter<sup>1</sup> – Raffai Csilla<sup>2</sup>

A turizmus egy összetett jelenség. Egy turisztikai termék sokféleképpen értelmezhető például meghatározott időszak alatt igénybe vett szolgáltatások köréként, melyek mindegyike egyedi élményekkel szolgál az igénybevevők számára. Valamint értelmezhetjük még különböző társadalmi egységek és az azok közti kapcsolatok entitásaként.

Ez utóbbi megközelítésből kiindulva, jelen cikk a falusi szállásadók hálózatosodásának folyamatát és e folyamatok innovációra gyakorolt hatásait vizsgálja. Ebben az értelemben az innováció olyan képességeket és tevékenységeket foglal magában, melyek segítségével meghatározott kulturális és társadalmi háttérből érkező turisták igényei kielégíthetők. Őrszentpéter szállásadóival készített interjúk alapján osztályoztuk a falusi szállásadókat jellemzőik és a közöttük működő kapcsolatok alapján, figyelembe véve innovációs képességük eredetét, erejét. A kutatás célja választ adni arra a kérdésre, hogy milyen elengedhetetlen jellemzők működtetik a falusi turisztikai hálózatokat.

*Kulcsszavak:* falusi turizmus, kultúra, Cameron-Quinn modell

### 1. Bevezetés

*Egyszer volt, hol nem volt, volt egyszer egy igazi kontyos, búbos kemencés házikó a piciny falunak is a leges-legszélén...* Őrszentpéter az Őrség „fővárosa” 2005. évben városi rangot kapott; a vidéki életformát, a nyugalmat élvezni kívánó turisták kedvelt paradicsoma. A közel 1300 lelket számláló településen 28 bejelentett falusi szállásadó van.

Magyarország legjobban fejlődő vidéki desztinációja címet az Őrség viseli, mely az átlagot meghaladó ütemben növekvő vendégéjszaka számmal büszkélkedhet. Az Őrség, Vas megye dél-nyugati részén fekvő ősi határőrvidék, amely az osztrák, szlovén, magyar hármas határ közelében található. A vidék sajátos település-szerkezettel – szórványok, egymástól viszonylag távol eső szerek - szokásrenddel, kultúrával, máig élő hagyományokkal rendelkezik.

Az általunk vizsgált őrségi település megtalálta mezőgazdasági szempontból kedvezőtlen helyzete ellenére adottságai, meglévő erőforrásai optimális felhasználásának módját. A szállásadás, falusi vendéglátás az Őrségben 1990-es évek elején, először inkább kényszerből - a gazdasági és politikai átalakulás hatására -, mint hagyományápolás céljából indult. A szállásadók közel 60%-a pótlólagos beruházás

---

<sup>1</sup> Mayer Péter, tanársegéd, PE - Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar (Veszprém).

<sup>2</sup> Raffay Csilla, tanársegéd, PE - Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar (Veszprém).



nélkül, meglévő épületvagyont, kihasználatlan kapacitásokat, természeti, szellemi értékeit hasznosította, kiegészítő árbevétel megszerzése céljából kezdett foglalkozni a turizmussal. Az újonnan belépők már tudatosan bővítették, építették át lakóépületeiket, melléképületeiket, vagy szállásadási megfontolásokat is figyelembe vettek újonnan épülő ház tervezésénél. Az előbbinél az erőforrás adott volt, ehhez született meg az elképzelés, utóbbinál fordított folyamat játszódott le.

## 2. Elméleti háttér

### 2.1. Kultúra

A kultúra mindenhol és mindig jelen van, akkor is, ha vizsgálják, akkor is, ha nem foglalkoznak vele. Minden nemzet, minden egyes szervezet, minden ember rendelkezik egyfajta kultúrával, aminek kialakulásában számtalan tényező játszhat szerepet. A kultúra nem az egyének színjén megérhető, hanem közösségi szinten értelmezhető, szocializáció által, társas tanulás során sajátítható el.

Egyértelmű definíció a szervezeti kultúrára nem létezik, mert a vizsgálódás több tudományterület nézőpontjából is megközelíthető. A definíciók szintjén minden elemző egyetért abban, hogy a szervezeti kultúra jellegéből fakadóan *integrált, és egyben osztott jellegű*. Az integrált itt azt jelenti, hogy a kulturális jelenségek a felszíni és a mélyebben fekvők (lásd P. Müri jéghegymodell ábrázolása), különböző stabil mintázatokon keresztül szoros kapcsolatban állnak egymással (Barakonyi 2004, Heidrich 2001).

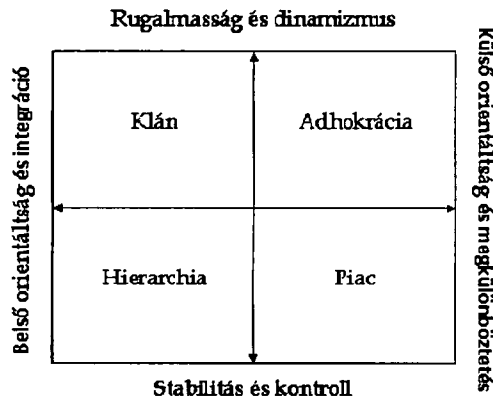
A kultúrát „nehéz számokba folytatni”, kizárólag kvantitatív módon mérni. A menedzsment területén folytatott kultúrakutatások egy része a nemzeti-vállalati, illetve nemzeti-szervezeti kultúra leírására statikus, (pl. Kluckhohn és Strodtbeck; Hostede; Thomas) mások (pl. Schein, Cameron-Quinn) dinamikus, változó megközelítéseket alkalmaztak. Léteznek kultúrákon átnyúló megközelítések (cross-cultural) és kultúrák közötti megközelítések (inter-cultural) is. Ez a szemléletmód az ország-specifikus, illetve univerzális jegyek szétválasztására összpontosít. Lényegében mindkét megközelítés a kulturális eltérésekkel és azok kezelésével foglalkozik. A magyar terminológia nem tesz különbséget a két szemléletmód között, interkulturális menedzsment kifejezéssel írható le mindkét területet.

### 2.2. Cameron-Quinn modell

Cameron-Quinn modell nem az ország-specifikus sajátosságokat, hanem a szervezeti hatékonyságot vizsgálja. Dimenziói: hatékonyság (rugalmasság, az adott helyzethez való alkalmazkodási készség, dinamizmus – stabilitás, rend és kontroll), belső illetve külső orientáció (belső orientáltság és integráció – külső orientáltság és megkülönböztetés).

A négy negyed jól elkülöníthető kultúrátípusokat határoz meg a Versengő értékek modelljében (klán, adhokrácia, hierarchia, piac), ahogy azt az 1. ábrán láthatjuk:

1. ábra Versengő értékek modellje



Forrás: Cameron–Quinn (2006)

**Hierarchia (szabály orientált):** Befelé irányultság és az ellenőrzés magas foka jellemzi. Az eljárások, formális szabályok és előírások mindenre kiterjednek, mindenre választ adnak. A szervezet magán viseli a bürokratikus szervezet Weber által meghatározott jellemzőket (szabályorientáció, specializáció, meritokrácia, hierarchia, szeparált tulajdonos és vezetés, személytelenség és elszámoltathatóság). A vezető szerepe a megfigyelés, monitor szerep és a koordinálás, továbbá a működés biztosítása.

**Piac (cél orientált):** Erős kontroll, kifelé irányultság jellemzi. Kontrollt itt nem eljárások, hanem a piaci-gazdasági szükségszerűségek jelentik. A versenyképesség és az eredményesség nagyon erős külső pozicionáláson és kontrollon alapul.

**Adhokrácia (innováció orientált):** Erőssége az alkalmazkodás. Állandó újítások, vállalkozó szellem, kreativitás, kockázatvállalás jellemzi. A jövőorientáltság a szervezet minden egységét átjárja. A sikert az egyedi új termékek és szolgáltatások jellemzik; nincs központosított hatáskör és hatáskör.

**Klán (támogató):** Családhöz hasonló jellegű modell. A klán kultúra alapfeltevése, hogy a környezeti kihívásokra személyzetfejlesztéssel, csapatmunkával, fogyasztók partnerként kezelésével lehet válaszolni. Az összetartó erőt a lojalitás és a hagyományok jelentik. A sikert a fogyasztók kiszolgálásának képessége és az emberekkel való törődés jelenti.

### 2.3. Vállalkozás, kultúra, együttműködés

Három vállalkozói megközelítést ismertetünk Weber, Schumpeter és Gronevotter nyomán. Max Weber szerint vállalkozásról akkor beszélünk, ha az gazdasági számításokkal igazolható racionalitáson és stratégiai tervezésen alapul. A modern rationális vállalkozó szétválasztja üzleti folyamatait minden tekintetben saját háztartásától. Weberi értelemben a turisztikai szolgáltatásnyújtás célja a profit megszerzés. Természetesen nem szabad megfeledkeznünk a vendég és a vendéglátó között kialakuló személyes kapcsolatról sem, ami a turisztikai élmény központi eleme (Arramberi 2001). A falusi turizmus tekintetében a közvetlenség, a vendég szinte családtagként való kezelése még természetesebb igényként jelenik meg, mint más turisztikai termékek esetében. A háztartás és a vállalkozás erőforrásai, bevételei, kiadásai ritkán különülnek el, a szolgáltatásnyújtásban résztvevő családtag(ok) szabad- és munkaideje sem válik el élesen, ezért weberi értelemben nem tekinthető a falusi szállásadó vállalkozónak.

Schumpeter (1983) a vállalkozást a folytonos megújulás képességével azonosítja. A vállalkozás célja a fogyasztói igények messzemenő kielégítése és a jobb piaci pozíció elérése. A versenyképesség valódi innováción alapul, hiszen a szolgáltatások nagy része könnyen másolható. Kizárólag a folyamatos megújulni tudás biztosítja a piaci pozíció megőrzésének lehetőségét. A falusi szállásadókat innovációra való képességük alapján két fő csoportra: innovátorokra és modell imitátorokra oszthatjuk (Letenyei 2001, Mayer 2005). Weberi és a Schumpeteri megközelítések célrendszerét az 1. táblázat foglalja össze:

1. táblázat Falusi szállásadók típusai

	megújulni tudók (működés/termék)	megújulni nem tudók (működés/termék)
racionálisan működők	innovátor	racionális modell imitátor
nem rationálisan működők	újító	nem vállalkozói modell imitátor

Forrás: saját szerkesztés

Újítók ebben a tekintetben azok, akik racionálisan megtervezett stratégiát hajtanak végre, mely magában foglalja a szolgáltatás minőségének folyamatos javítását. A legtöbb családi vállalkozás, vagy egyéni vállalkozó nem rendelkezik azokkal a humán erőforrásokkal és/vagy pénzügyi eszközökkel, melyek az állandó megújulás feltételrendszerét jelentik. Ahogy Letenyei rámutat, a tradicionális falusi közösségek inkább hajlamosak arra, hogy modell imitátorok legyenek, kevésbé tekinthetők vállalkozónak schumpeteri értelemben. Mindez a helyi hálózatok sűrűségével is magyarázható, hiszen sokkal könnyebb alkalmazkodni a megújuláshoz a közösség hangadóinak, innovátorainak hatására, pláne ha azok sikeresek, és segítséget is nyújtanak

mindebben. A modell imitátorok weberi értelemben racionális kalkuláción alapuló vállalkozást mondhatnak magukénak.

Napjainkban egyre többen kiegészítik az erőforrások körét a társadalmi tőkével, kapcsolati tőkével, beleértve a társadalmi szerveződés egyes sajátosságait, mint a hálózatok, normák, bizalom (Putnam 2000). A harmadik megközelítés szerint (Granovetter 1983) a vállalkozó a külső erőforrások bevonására is képes a szolgáltatásnyújtás során. A vállalkozót a társadalmi hálózatba ágyazott mibenlétében, más szereplőkkel történő interakcióival együtt kell értelmezni. A kapcsolódási pontok növekedésével a harmadik cél: a külső erőforrásokhoz való hozzáférés válik egyre gyümölcsözőbbé. Ahogy erre Castells mutat rá, hogy "a gazdasági szervezeti formák nem légtüres társadalmi térben jönnek létre, hanem a kultúrában és az intézményekben gyökereznek" (Castells 1996, 188. o.).

### 3. Eredmények

A *módosított Cameron-Quinn kérdőívet* 16 öriszentpéteri falusi szállásadóval töltetjük ki. A vizsgálat során két jól elkülönülő alkategóriát: az egyesületi tagokat tömörítő csoportot és az egyesületen kívül működő szállásadók csoportját sikerült kultúravizsgálatunk segítségével elkülönítenünk. A módosított Cameron-Quinn kérdőív és a kvalitatív elemzés is alátámasztotta, hogy a két csoport között érzékelhető kulturális különbségek figyelhetők meg.

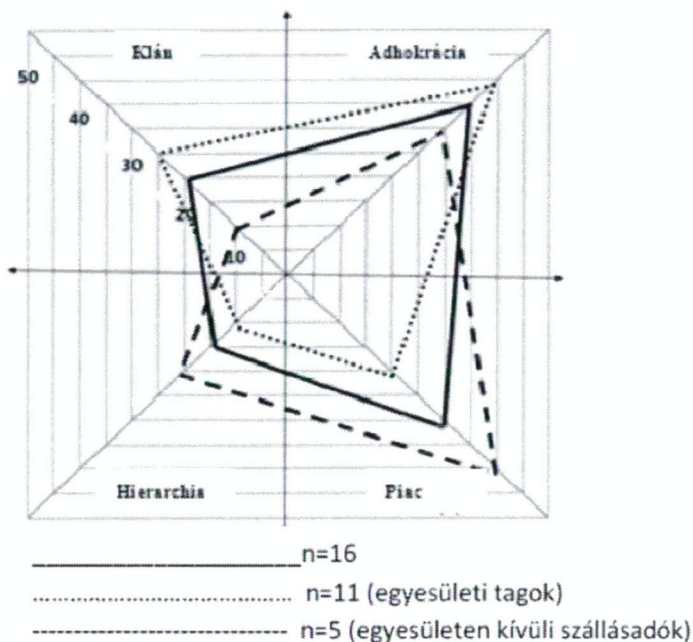
#### 3.1. Egyesületi tagok

Az *egyesületi tagok* együttesen a versengő értékek modelljében (ahogy a 2. ábra mutatja) leginkább az adhokrácia (40) és klán (30) mezőkben helyezkednek el, a piac mezőben közepes (20), a hierarchia mezőben alacsony (10) értéket mutatnak. Az adhokrácia mezőben elfoglalt hely az alkalmazkodni tudás, a lehetőségek megtalálásával, a racionalitással magyarázható. Az egyesület tagjaira leginkább a szállásadás jellemző. Megújulás, innováció a vendégek igényeinek növekedésével párhuzamos szállásszolgáltatás átalakításával, új lakrészek kialakításában, berendezési-, használati tárgyak beszerzésében jelenik meg/merül ki. Ma már szinte minden szolgáltatónál a vendégszobákhoz a vendégek számára külön mosdó, fürdőszoba, konyha áll rendelkezésre, akár a vendéglátóval azonos lakrészben, vagy a vendéglátók épületétől elkülönülten. A vendégek számára a falusi vendéglátók többsége a szálláson kívül nem biztosít étkezést – legfeljebb reggelit -, ezért környék éttermeit, fogadóit és helyi ételkülönlegességeket készítő családok felkeresését javasolják. Programokat a Nemzeti Park, továbbá a nem kizárólag szállásadással, illetve egyéb szolgáltatások nyújtásával foglalkozók kínálatából ajánlanak.

A viszonylag erőteljes *klán* dimenziót a tradicionális falu jellegén felül a következő megfigyelések támasztják alá: A szolgáltatók egymással jó kapcsolatot ápolnak. A vendéglátók saját szálláskapacitásukat meghaladó kereslet esetén egy-

mást ajánlják. A telefonbeszélgetést a „Sajnos nincs szabad helyünk” záró mondat helyett „Kérem, nézze meg településünk holnapját, ahol további szálláshelyeket talál” fejezik be. A szállásadók többsége 4-5 településen működő szállásadóval kölcsönösen egymást ajánlják a vendégeknek. A kölcsönösség más formákban is testet ölt a településen pl.: „én csinálom nekik a kemencét, sőtartókat, stb., ők meg ajánlanak minket”.

2. ábra Az őriszentpéteri szállásadók kultúraprofiljai



Forrás: saját szerkesztés

Az egyesületi tagok *eredményorientáltsága* (piac mező) közepes mértékű. Ez a pozíció a történelmi hagyatékkal áll összefüggésbe. A tősgyökeres őrségi emberek számára a nyugodt élet biztosítása, a kielégítő profit és bevétel elérése a kívánatos cél. Az egyesületbe tartozás nem jelent egymástól vagy az egyesület vezetőjétől való függést (*hierarchia mező alacsony értéke*).

### 3.2. Egyesületen kívüli szállásadók

Az *egyesületen kívüliek*, a „betelepültek” együttesen a versengő értékek modelljében (lásd 2. ábra) leginkább a piac (40) és adhokrácia (30) mezőkben helyezkednek el, a hierarchia mezőben közepes (20), klán mezőben alacsony (10) értéket mutatnak. A piac mezőben elfoglalt hely a szolgáltatásnyújtás indításának motivációjával függ

össze. Az „életstílus vállalkozók” átgondoltan vágtak bele a szolgáltatásnyújtásba, beruházásuk – ha hosszútávon is, de – megtérül. Magasabb igények kielégítésére létrehozott szolgáltatásaikat magasabb áron értékesítik. Az *adhokrácia* mező közepes értéke mögött valódi innovációs folyamatok húzódnak meg, a szálláson kívül más szolgáltatásokat is biztosítanak a vendégek számára, amivel pótlólagos bevételekre tesznek szert. A *klán* mező alacsony értéke azzal magyarázható, hogy a betelepülő kevésbé intenzív kapcsolatokat ápol a szomszédságával, a többi szolgáltatóval. Vendégei saját meglévő kapcsolatrendszerének segítségével, ismeretei korábbi tapasztalatiból származnak, nem érzi azt, hogy az egyesületi tagság pozitív pótlólagos értéket képviselne számára.

Az egyesületen kívüli szállásadók véleménye szerint mindenkinek magának kell megoldoznia a sikerért, nem várnak másától segítséget. („amit mi csinálunk, az biztos”; mindenkinek a saját dolgával kell foglalkoznia”).

A helyiek és az életstílus vállalkozók kultúra profilja eltér egymástól. Míg a helyieknél a stabilitás és a valamennyivel erősebb befelé figyelés, addig az életstílus vállalkozóknál a rugalmasság és a kifelé fordulás erőteljesebben jelenik meg. Mindezek a korábban leírt egyesületi tagok és az egyesületen kívüliek jellemzőivel állnak összefüggésben, hiszen az egyesületen kívüliek jellemzően életstílus vállalkozók. Gazdasági szempontból, elsősorban a tősgyökeres őrségi emberek számára a nyugodt élet biztosítása, a kielégítő profit és bevétel elérése a kívánatos cél. A megkérdezett betelepült, szállásadással foglalkozóknak nem a profit az egyedüli kompenzáció munkájukért; az önmegvalósítás egyre fontosabb szerepet kap, mindez összefügg természetesen azzal, hogy esetükben a létfenntartás más forrásból biztosított.

#### 4. Összegzés

A Cameron-Quinn Versengő Értékek modelljét eredetileg vállalati kultúra vizsgálatokhoz fejlesztették ki. Ezen kutatásunkban a falusi szállásadók klaszterére alkalmaztuk. Az Őrség egy igazi sikertörténet a falusi szállásadás vonatkozásában. A kutatás alátámasztotta, hogy az egyik legfontosabb sikertényező a falusi szállásadásban is az innováció, a piacorientáció. Két alkategóriát azonosítottuk a szállásadók között: a tősgyökeres falusi szállásadók csoportját, akik többsége egyesületbe tömörül, és az újonnan érkező szolgáltatókat. Az újonnan érkező „életstílus vállalkozók” kisebb érdeklődést mutatnak az egyesületben való aktív közreműködés iránt, inkább individualista szemléletet vallanak. A versengő értékek modelljének alkalmazása alátámasztotta, hogy az „életstílus vállalkozók” könnyebben alkalmazkodnak a turisták igényeihez már meglévő piacismeretüknek, kapcsolatrendszerüknek köszönhetően.

*Felhasznált irodalom:*

- Aramberri, Julio 2001: The Host should get lost, Paradigms in the Tourism Theory, *Annals of Tourism Research*, 3, 738-761. o.
- Barakonyi K. – Borgulya I. 2004: *Vállalati kultúra*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Cameron, K. S. – Quinn, R 2006: *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework*. John Wiley and Sons, San Francisco.
- Castells, M. 1996: *The Rise of the Network Society*. Blackwell, London.
- Granovetter, M. 1983: The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, 1, 201-233. o.
- Heidrich B. 2001: *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Human Telex Consulting Kiadó, Budapest.
- Letenyei, L. 2001: Rural Innovation Chains. Two examples for the Diffusion of Rural Innovations. *Review of Sociology*, 7, 85-100. o.
- Mayer, P. 2005: Bridging Innovation to Rural Tourism. Proceedings, *WOSC Congress*, Maribor.
- Putnam, R. 2000: *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. Simon and Schuster, New York.
- Schumpeter, J. A. 1983: *The Theory of Economic Development*. Transaction Publication. New Jersey.

## Szervezeti kultúra és kompetenciák az egészségturizmusban: elméleti modellek és empirikus vizsgálati lehetőségek

Málovics János<sup>1</sup> – Málovics Éva<sup>2</sup>

*Tanulmányunkban a szervezeti kultúra és a kompetenciák közötti kölcsönhatásról írunk. Röviden ismertetjük a szervezeti kultúra jelentőségét, és témánk szempontjából releváns irányzatait. Ezután bemutatjuk a kompetencia konstrukciók különböző szintjeit, s ismertetjük az egyéni és a csoportszint közötti feltételezett kölcsönhatásokat A. Bandura kompetenciaelvárásokról alkotott modellje alapján. Az említett konstrukciók és modellek megjelennek a szervezetek gyakorlatában, a vázolt összefüggéseket empirikusan az egészségturizmus területén kívánjuk a továbbiakban vizsgálni. E tanulmányban a téma elméleti összefüggéseiről írunk, empirikus kutatásainknak csupán elméleti modelljét mutatjuk be.*

*Kulcsszavak : szervezeti kultúra, kompetenciák, egészségturizmus*

### 1. Bevezetés

Tanulmányunkban elsősorban a szervezeti kultúra és az egyéni kompetenciák közötti összefüggések elméleti megalapozására törekszünk, az egészségturizmus terén csak kutatási terveinket szeretnénk felvázolni, mert a tényleges empirikus munka még az elméleti tisztázás és tervezés fázisában van.

Az egészségturizmus népgazdasági szempontból óriási és növekvő jelentőségű, a turizmusformák közül az egyik leginkább kompetenciaigényes terület. Magyarország e területen jó lehetőségekkel rendelkezik, fontos azonban feltérképezni az ágazat fejlődéséhez szükséges kompetenciák hiányát, meglétét, kialakításuk lehetőségeit és korlátait.

Tanulmányunk célja a szervezeti kultúra és az egyéni kompetenciák kapcsolatának megragadása és leírása. Feltételezzük, hogy a szervezeti kultúra döntő hatással van a vizsgált szervezetek tagjainak kompetenciájára, s e tényezők határozzák meg a szolgáltatást igénybevevők által észlelt színvonalat, s az elégedettséget.

---

<sup>1</sup> Dr. Málovics János, irodavezető, C&T Hungary Kft. (Szeged).

<sup>2</sup> Dr. Málovics Éva, egyetemi docens, SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).



## 2. A szervezeti kultúra fogalma, megközelítései

A szervezetkutatók a kultúra fogalmát az antropológiából vették át, s ugyanúgy nem sikerült konszenzust kialakítaniuk a fogalom tartalmát és konceptualizálását illetően.

A nagyszámú kultúraértelmezéssel és konceptualizálással jelen tanulmányunkban nem foglalkozunk bővebben, említést érdemel azonban Meyerson és Martin rendszerező csoportosítása, amelynek révén legalább dióhéjban a kultúra szakirodalom sokfélesége. A szerzőpáros szerint a szakirodalomban három nagyobb megközelítés dominanciája figyelhető meg, ezek rövid összefoglalása látható az 1. táblázatban.

1. táblázat A szervezeti kultúra fő megközelítései

Jellemzők	Integrációs megközelítés	Differenciációs megközelítés	Fragmentációs megközelítés
A konszenzus jellege	Az egész szervezetre kiterjedő konszenzus	Konszenzus a szubkultúrák szintjén	A nézetek sokfélesége (nincs konszenzus) Komplexitás. Nem egyértelműen konzisztens vagy inkonzisztens
A megnyilvánulások jellege	Konzisztencia	Inkonzisztencia	
A kétségesesség kezelése	Kizárja	A szubkultúrákon kívülre helyezi	A kétségesességre összpontosít
Ki alakítja a kultúrát?	Elsősorban a vezetők/alapítók	Elsősorban a csoportok	Elsősorban az egyének

Forrás: Meyerson (1991, 13. o.)

Témánk szempontjából az üzleti tudományokban leggyakrabban alkalmazott integrációs és differenciációs megközelítések a relevánsak, hiszen a fragmentációs irányzat szerint a vezetés tudatos kultúraalakító tevékenysége értelmetlen, a kultúrafogalom leegyszerűsítésének következménye. Így a következőkben az első két irányzat rövid kifejtése következik.

Az integrációs irányzat egyik legkomplexebb szervezeti kultúra fogalmát E. H. Schein alkotta, aki a következőképpen határozza meg a kultúrát: „Közös alapfeltevések mintázata, amelyet egy adott csoport fedezett fel illetve fejlesztett ki, miközben megtanult megbirkózni a külső alkalmazkodás és a belső integráció problémáival, s amely alapfeltevések elég jól működnek ahhoz, hogy érvényesnek tekintsék őket, s a csoport új tagjainak átadják őket, mint a problémák észlelésének, a rólok való gondolkodásnak és a velük kapcsolatos érzéseknek a helyes módját.” (Schein 1991, 247. o.)

A definíciókból levonható következtetések: a kultúra meghatározza, hogy a szervezet tagjai hogyan észlelik a körülöttük lévő valóságot, hogyan gondolkodnak róla, s mit éreznek ezzel kapcsolatban.

### 2.1. Az integrációs megközelítésről

E megközelítés szerint a szervezeti kultúra a szervezeten belüli konzisztencia forrása, hozzásegíti a tagokat a szervezet belső jellemzőinek és külső környezetének egy-egy értelmezéséhez. Fő képviselői E. H. Schein (1985), G. Hofstede (1991) és Deal és Kennedy (1982). E megközelítések szerint a szervezeti kultúra elősegíti az egyetértés kialakulását abban, hogy mit kell tenni, miért és hogyan, segíti a megértés és az azonosság kialakulását a szervezetben.

A kultúra mintegy integráló mechanizmusként működik, amely az egyéni viselkedések számtalan variációját korlátok közé szorítja. A számos kultúradefinícióban általában közös, hogy a kultúrát azon értékek, hitek és előfeltevések rendszerének tartják, amit a szervezet tagjai megosztanak egymással. Tehát a kultúra egyfajta társadalmi kötőanyagként működik, amely összetartja a különböző, elvileg széthúzó csoportokat, egyéneket, mivel az egyéni érdekérvényesítési törekvéseknek korlátot állít. Az adott kultúra jellemzőitől függ, hogy milyen szűkek vagy szélesek ezek a korlátok.

A kultúrát alkotó elemek e felfogás szerint konzisztensek, így a kultúra egy bizonyos fokú harmónia forrása. Az egyetértés alapját a közösen vallott értékek és normák alkotják. E megközelítés a vezetés szerepét meghatározónak tartja a kultúra kialakításában és formálásában, az empirikus vizsgálatok gyakran a szervezetek vezetői által vallott értékeket vizsgálják és tartják meghatározónak.

E felfogás képviselői között abban is egyetértés mutatkozik, hogy a kultúrának különböző szintjei különböztethetők meg, az adott kultúra elemeit premisszák, alapfeltevések gyúríják egységes egésszé. Ezek egy része könnyen felismerhető, a felszínen megjelenő, tanulmányozható. Mások viszont a mélyebb rétegekben rejtve vannak, nehezen azonosíthatók, a kultúra lényegének megértéséhez azonban szükségeseek. (Schein 1985). G. Hofstede (1991) vizsgálatai bizonyították, hogy a szervezeti kultúra nem értelmezhető önmagában, hanem több erőter tagjaként. A szervezeten belül meghatározó szerepet játszanak a vezetés által képviselt értékek, normák, azaz a vezetői kultúra meghatározó szerepet játszik, amire azonban visszahat a szervezet.

Deal és Kennedy (1982) az erős kultúrák fontosságát hangsúlyozták, megfogalmazásuk szerint „a kultúra erő”. A kultúrát az elkötelezettség és a lelkesedés kialakításában a legfontosabb tényezőnek tartották. A kultúra megtervezése és közvetítése a szervezeti tagok felé szerintük a vezetés feladata. E felfogás szerint a fő kérdés, hogy hogyan lehet az emberekben azt az érzést kialakítani, hogy valamilyen értelmes ügyért dolgoznak. Ennek kialakításában kulcsszerepe van a dolgozókra való odafigyelésnek és a közös értékek és normák elsajátításának.

E megközelítésből adódik a kérdés, hogy mik azok a mechanizmusok, amik a tagok észleléseinek azonosságát, a közös értékek, hitek kialakulását befolyásolják. Schneider és Reicher (1983) az erre a kérdésre adott válaszokat a következő három csoportba sorolta:

1. A strukturális megközelítés. E felfogás szerint a szervezeti felépítés befolyásolja az emberek értékeit és attitűdjeit, valamint a szervezeti események észlelésének módját. A munka fajtája és az egyéni munkatapasztalatok közvetlenül befolyásolják a munkaszituáció észlelését, ennek hasonlósága a munka hasonló jellegével növekszik. Így a specializáció az, ami növeli az eltérő tapasztalatokat, csökkenti az egyetértést a kultúra észlelésének terén.
2. A kiválasztás – vonzás - kiválás (SAA: selection - attraction - attrition) és a szervezet demográfiai összetételéből kiinduló megközelítés. E megközelítés az egyéni viselkedés szintjén zajló folyamatokból indul ki. Meghatározónak tartja a kiválasztási, kiválasztódási folyamatokat. Egyrészt felhívja a figyelmet arra, hogy a szervezet kiválasztja azokat, akik illenek a már ott dolgozókhöz, másrészt az emberek már eleve olyan szakmákhoz vonzódnak, amelyek illik az egyéniségükhöz. Tehát a kiválasztás-vonzás-kiválásnak az egyén szintjén zajló folyamatai a szervezeti tagok viszonylag homogén csoportját hozhatja létre, amelyek között ezért nagy az egyetértés a kultúrát illetően. Ez a megközelítés feltételezi, hogy a kultúra „erőse” attól nő, ha azokat a tagokat, akiknek eltérő véleményük, nézeteik vannak „kigyomlálják”, a hasonló nézetűeket viszont ott tartják. Nagy jelentőséget tulajdonítanak a személyiségnek a munkaszituáció értelmezésében. Az SAA egyfajta „próbálkozás – tévedés” mechanizmusként működik. E feltételezések érvényességét számítógépes szimulációval is sikerült alátámasztani, mind a tartalom (a kultúradimenziók átlagos értékei), mind az egyetértés foka (az átlagértékek szórásai) változott a kiválasztás – szocializáció – fluktuáció paramétereinek változtatásával. E megközelítés szerint tehát sokkal inkább várható azonosság a kultúra percepciójában azokban a szervezetekben, ahol a demográfiai jellemzők hasonlóságot indikálnak.

A szociális interakcionizmus és a kommunikáció légköre. E megközelítés szerint a kultúrát illetően kialakuló egyetértés az interakciók következménye. A hangsúlyt az egyének közötti interakcióra helyezik, mint a munkaszituáció megfelelő értelmezésének forrására, ami egyre nagyobb kongruenciát alakít ki a kultúrát illetően. Az interakció közvetlenül hat a jelentések konstruálására azon keresztül, hogy megmutatja a közösen elfogadott hiteket, értékeket, szükségleteket. A szociális kontextus az új tagok szocializációjának is döntő tényezője. A szervezeti kultúra tehát szoros kapcsolatban áll a kommunikáció légkörével az adott szervezetben.

Összefoglalva, ez az irányzat arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezeti tagoknak vannak közösen elfogadott értékeik és világfelfogásuk, ez egy közösen kialakított lojalitást és elkötelezettséget okoz, ami a szervezeti hatékonyságot növeli. A szervezeti kultúra e megközelítések szerint tiszta, világos, konzisztens értékek rendszere, amik alapján a szervezeti tagok eldönthetik, hogy mi helyes és mi nem. E

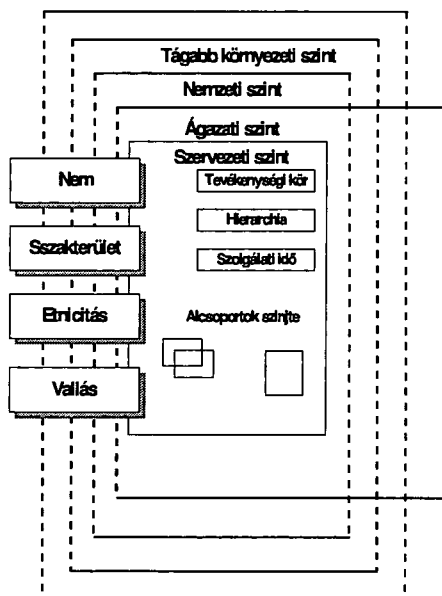
felfogás alapján az empirikus kutatások során felmerülő ellentmondások egy adott szervezet kultúrájában úgy értelmezhetők, mint a kultúra hiánya. Az üzleti tudományokban e felfogás a legnépszerűbb, ennek oka valószínűleg gyakorlati alkalmazhatóságában rejlik, amelynek lényegét a következő idézet jó megvilágítja: „A vállalati kultúra közösen elfogadott értékekben és normákban, az individuális célok felett álló vállalati célok közös vállalásában mutatkozik meg.” (Borgulya–Barakonyi 2004. 15.o.).

## 2.2. A differenciációs megközelítésről

E megközelítés a különböző csoportok és egyének fontosságát hangsúlyozza, eszerint a szervezeti kultúra szubkultúrák (ellenkultúrák) rendszere, alkotóelemei egymással ellentmondásban is állhatnak, önmagukban azonban konzisztensek.

Fontosnak tartják, hogy a szervezet kultúrájában megjelenjen a környezet jellemzői, a nemzeti kultúra, az etnikai, vallási, foglalkozási, stb. kultúrák. Egy adott szervezet kultúráját e hatások csak rá jellemző kombinációi adják. Egy szervezeten belül egyidejűleg számos, egymást bizonyos mértékig fedő szubkultúra létezhet. Minden szubkultúra a környezet komplexitásának és bizonytalanságának egy szegletét érzékeli, így számukra kezelhetőnek tűnik. Az integrációs megközelítés egyik jelentős képviselője, S. Sackman a fenti gondolatokat ábrázolja az 1. ábrán.

1. ábra A szervezet szociális kontextusa



Forrás: Sackmann (1997, 2. o.)

S. Sackmann (1997) vizsgálatai a kultúra integráló és differenciált voltát egy időben igyekeznek megragadni. Sackmann az általa kifejlesztett módszerekkel a szervezeti kultúrának a szervezeti tudásban való megjelenését vizsgálja. Két fő kérdéscsoportra keresi a választ, az egyiket az irányítással kapcsolatos tudásnak nevezi, ide a hogyan kérdésre adott válaszok tartoznak (hogyan csinálják a dolgokat?). A másik a „szótári tudás”, ezzel a mi kérdésre keres választ (milyen címkékkel látják el az emberek a dolgokat?). Ezzel szerint jó azonosíthatók a szervezetben a különböző szubkultúrák.

Sackmann a kultúra komplex voltára helyezi a hangsúlyt, fontosnak tartja a szervezetekben meglévő kulturális sokféleség vizsgálatát. Elfogadva a Martin által leírt megközelítéseket megállapítja, hogy a kultúra egyaránt kezelhető homogén vagy integrált, illetve differenciált és fragmentált entitásként. Szerinte a „reengineering” negatív tapasztalatai felhívják a figyelmet arra, hogy a kultúra sokkal több figyelmet érdemel és árnyaltabban kell megközelíteni az eddigieknél. Minden szervezet tagjai sokféle kultúra hordozói és ez hatással van a szervezeti életre. Kiemeli, hogy a szervezet tagjai nem szoríthatók szervezeti tagságuk, azaz egy kultúra vagy szubkultúra korlátai közé, mivel még sok más egyébbel is azonosulnak (nem, vallás, stb.)

A lehetséges kulturális identitások párhuzamosan befolyásolhatják a szervezeti kultúra kontextusát. Azonos időben létezhetnek összetett kulturális identitások, a kulturális homogenitást csak a szubkultúrák viszonylatában ismeri el. A szervezet kulturális élete tele van kontrasztokkal és ellentmondásokkal. A szervezetben a különböző csoportok együttélése sokrétű (multiple cultural perspective) kulturális megközelítést tesz szükségessé.

### **3. Szervezeti kultúra és kompetenciák**

A kultúra a szervezeti tudás egyik jelentős területe illetve hordozója: a szervezetelméletben napjainkban sokan paradigmaváltást érzélelnek. Az új szervezeti képet tudásbázisú rendszernek nevezik, amely hálózati felépítésű, s a vezetői funkciók és szerepek jelentős változáson mennek keresztül. „Ebben az új világképben a vezető nem dönt, utasít, felülvizsgál, hanem arról gondoskodik, hogy „beosztottai” a feladataikat önállóan és eredményesen lássák el. Nem a csapat pályára kifutó kapitánya, hanem edző (coach, mentor), aki a felkészítésért felelős, akihez tanácsért lehet fordulni, aki kisegít a bajból...irányt adó, motiváló, személyes példát mutató, megerősítő leader.” (Bögel–Salamonné 1998, 24. o.).

Egyre fontosabbá válik a szakértő, aki a legjobban ért az adott dologhoz a szervezetben, ezért nem dönthet helyette semmilyen „felettes”. Peter Drucker a kórház példájával világítja meg a szervezetekben kibontakozó új jelenséget. Az orvosi hivatásnak szerint olyan nyilvánvaló célja a beteg emberek gyógyítása, hogy minden autonóm munkatárs számára világos és jelentőségteljes a stratégiai szándék. Eb-

ből az egységes és hatékony értékrendszerből olyan küldetéstudat és motiváció származik, amely feleslegessé teszi a középvezetők utasításait és kontrollját (Drucker 1992).

Peter Drucker több frásában kifejti, hogy napjainkban a versenyképességet a magasan képzett szakemberek termelékenységének növelése határozza meg, ez teszi ugyanis lehetővé a technológiai fejlődés eredményeinek kihasználását. „A versenyben annak vannak esélyei, aki gyorsabban tanul a többiekénél, a tudás és a tanulás képessége válik a legfontosabb versenytényezővé” (Bögel–Salamonné 1998, 42. o.). E felfogás szerint a versenyképesség egyik fontos dimenziója a működőképesség és a változásoképesség egyidejű megléte, azaz a változásvezetés és ennek során a szervezeti stabilitás és rugalmasság egyensúlyának fenntartása.

„A tudás alapvetően az egyének sajátja, de a szervezeten belül is tudás jön létre. ...a vállalat tudása tehát azokba a szervezőelvekbe van beágyazódva, amelyek alapján az emberek a szervezeten belül kooperálnak, azaz a vállalat tudása társadalmi jellegű.” (Kapás 1999, 9. o.). A szervezeti tudás kialakulásában döntő szerepet játszik az egyéni implicit tudás kollektív tudássá történő átalakítása, mindez jelentős hatással van a szervezet innovációs képességére és a döntések minőségére. A vállalat tudása a koordinációs mechanizmusban és a rutinokban gyökerezik. A beágyazottság elmélete szerint a társadalmi struktúra, a kultúra és a rutin bizonyos mértékig korlátozza és irányítja az egyéni cselekvéseket. Mindezekből következik egy fontos vezetői feladat, a szervezetben szétszórta tudás koordinálása, melynek legfontosabb eszköze a szervezeti kultúra, amelyen keresztül jön létre a vállalatra jellemző közös tudás.

Sokan összefüggést látnak a szervezetben uralkodó tudástípus és a szervezeti struktúra között. Amely vállalatoknál az explicit tudás dominál, ott általában a formális koordinációs és céllenőrzési struktúra a jellemző. Ahol az implicit tudás az uralkodó, ott inkább a decentralizált struktúra és az informális koordinációs mechanizmus a jellemző. E tudás mobilizálásának feltétele az autonómia és az elkötelezettség, ezek hiányában látens marad. A szervezeti tudás fent említett jellegzetességeit ismerteti a 2. táblázat (Kapás 1999).

A szervezetekben lévő tudással kapcsolatos, az előzőekben ismertetett gondolatok a munka kompetenciák alakításának témakörében is megjelennek. A munkatársak kompetenciái nem közvetíthetők csak felülről lefelé, hanem főként alulról felfelé. Az „emberközpontú termelési koncepció” a funkcionális munkamegosztás alacsony szintjéből indul ki. Egyik alapfeltevése, hogy az emberi munkaerő korlátozott felhasználása fontos termelékenységi tényezőt pazarol el, mert a dolgozók képzettségében és szakmai önállóságában rejlő produktív erőket nem használja ki. Az embernek nagyobb cselekvési teret nyújtó forma pl. a team munka, a munka mennyiségi és minőségi bővítése. A felgyorsult műszaki fejlődés a technika új, tágabb értelmezését tette szükségessé, ennek dimenziói, a természeti, a humán és a szociális dimenzió. A technika funkcionális –kritikai racionalitása mellett megjelenik az alkotó innovatív racionalitás fogalma, melynek alapgondolata a munka, technika és a kép-

zés szociotechnikai rendszerként való felfogása. A technika alakításának képessége azt feltételezi, hogy az ember képes legyen társadalmi életviszonyait másokkal együtt alakítani. Mindez egy új vállalati kultúra, a tanuló vállalat kultúrájának kialakulását előfeltételezi. A képzési célok az önállóság irányába tolnak el, a cél az ún. „hivatásbeli cselekvési kompetencia” megszerzése, ami a szakmai képzettség mellett kommunikációs, együttműködési, döntési és munkakialakítási képességet is jelent. E kultúra jellemzői, a konstruktív hiba és problémamegoldás, a részvétel és a felelősség, azaz a hagyományos paradigmát a konstruktivitás paradigmája váltja fel (Farkas 1999).

2. táblázat A szervezeti tudás

A tudás fajtái		
	Explicit tudás	Implicit /tacit/ tudás
<b>Egyéni Tudás</b>	<b>Tanult tudás (embrained)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Az egyén kognitív képességétől függ</li> <li>- Formális, absztrakt és teoretikus tudás</li> <li>- Sokféle szituációban alkalmazható</li> <li>- Formális tanulással szerezhető meg /learning by studying/</li> <li>- Standardizálható</li> <li>- Kiemelkedő szerepet játszik a nyugati társadalmakban</li> </ul>	<b>Tapasztalati tudás (embodied)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Akcióorientált és gyakorlati tudás</li> <li>- Tapasztalati tanulással /learning by doing/ szerezhető meg</li> <li>- Erősen voluntarista és automatikus jellegű</li> <li>- Kontextus-specifikus</li> <li>- Nem választható el a gyakorlattól</li> <li>- „folyékony”</li> <li>- egyénspecifikus folyamatokban alakul ki</li> </ul>
<b>Kollektív Tudás</b>	<b>Kódolt tudás (encoded)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gyakran információknak nevezik, amelyet szimbólumok és jelek továbbítanak</li> <li>- írott szabályokban, eljárásokban és modellekben kodifikálódik és tárolódik</li> <li>- a szervezet minden tagja számára elérhető és érthető</li> <li>- közös /shared/ tudássá válik a szervezetben</li> <li>- mechanikus tudás, ami egységes, előre jelezhető magatartási mintákat hoz létre a szervezetben</li> <li>- kevésbé függ az egyénektől</li> <li>- egyszerű</li> </ul>	<b>Beágyazott tudás (embedded)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- szervezeti rutinokban, gyakorlatokban és közös normákban létezik</li> <li>- nem könnyen artikulálható és transzferálható</li> <li>- alapja a szervezet közös értékrendszere</li> <li>- reláció-specifikus, adott kontextusban létezik</li> <li>- szétszórt</li> <li>- olyan koordinációs, tanulási és kommunikációs tudás, amit a szervezeti identitás generál</li> <li>- organikus és dinamikus</li> <li>- íratlan szabályok közötti interakciókból emelkedik ki „ragadós” /path-dependent/</li> </ul>

Forrás: Kapás (1999, 5. o.)

A fent leírt gondolatok a szervezeti tudás, tanulás témaköréből származnak, s nagymértékben hozzájárultak a szervezeti kompetenciák koncepciójának kialakulásához, amely főként a stratégiai menedzsmenthez, és a vállalatok erőforrás alapú megközelítéséhez köthető. E téma szakirodalma a szervezeti kompetenciák fejlődése egyik központi keretfeltételének a szervezeti kultúrát tartja (Schreyögg–Kliesch 2003.). A kultúra, mint az észlelés és a gondolkodás közös mintázata vezérli a közös szervezeti cselekvést. Nem csak a kogníciókat, hanem az érzelmeket is formálja, a kialakult normák közvetítik azt, hogy mi kívánatos, és mit kell elutasítani. A szervezeti kultúra a tagok közös tanulási folyamatának eredménye, miközben megbirkóznak a külső környezet és a belső integráció problémáival (Schein 1991). Bizonyos cselekvési módok akceptált probléma megoldási módokká (akár szervezeti rutinokká) válnak. E folyamat során kitermelődnek a gondolkodás és a kapcsolatok előnyben részesített módjai, kikristályosodik, hogy mi számít jónak és rossznak, s végül e közös irányadó mintázatok a szervezeti cselekvések magától értetődő előfeltételeivé, s ezáltal szervezeti kompetenciákká válnak.

#### **4. A kompetencia fogalmak elméleti háttére és szervezeti gyakorlata**

A kompetencia konstrukcióját is számos tudományág kutatja, amelyek eredményeit az üzleti tudományokban is felhasználják. Ebből következően különböző kompetencia megközelítések léteznek. A pedagógiai pszichológiai aspektusok főként az egyén munkára való alkalmasságával foglalkoznak, a gazdasági megközelítések főként a vállalatok ill. a szervezeti együttműködések versenyképességet helyezik a középpontba. A különböző diszciplínák megközelítései más-más célokat követnek, s ennek megfelelően a kompetenciát több– az egyén, csoport, szervezet és a hálózatok - szintjein is értelmezik. Első ránézésre ezek a definíciók nem sok hasonlóságot mutatnak, a kompetencia kutatások területe fragmentáltnak nevezhető, definíciók sokasága található párhuzamosan, ezt a jelenséget kísérlik meg Wilkens és társai rendszerezni az 3. táblázatban.

A különböző kompetencia konstruktumok közötti kapcsolat akkor kezd körvonalazódni, ha a megközelítések sikerkritériumait összevetjük. A pedagógiai kutatások az önszervezési és alkotóképességet állítják középpontba, a szociálpszichológia és a szociológiai szemléletű szervezetkutatás a társas rendszerek kompetenciáit, a csoportok illetve szervezetek tanulási és fejlődési képességeire fókuszálnak, amelyek a szervezeti kultúrába agyazódnak be (Schreyögg–Kliesch 2003). A Versenyelméletben pedig a képességeket tekintik a hosszú távú szervezeti, illetve hálózati versenyképesség forrásának. A fent leírtak szerint a kompetencia minden szinten cselekvési és problémamegoldó képességként, illetve ennek közvetlen előfeltételeként értelmezhető. „A kompetencia egy cselekvésorientált konstrukció, amely valamilyen problémaszituáció sikeres kezelésében csapódik le” (Schreyögg–Kliesch 2003, 22. o.).



A másik közös jellemző az, hogy az említett cselekvőképesség az adott szituáción túlmutat, ez nem teljes kontextus függetlenséget jelent, de az egyének szintjén a kompetencia pl. nem csak a kvalifikáltságot jelenti, hanem olyan önirányítási képességet, amely alapján az egyén az új kihívások esetén képes a megfelelő cselekvési alternatívákat kifejleszteni. A kollektív területeken szintén az önszervező diszpozíciókat hangsúlyozzák, a csoportok, szervezetek hálózatok esetében is olyan dinamikus képességek szükségesek a túléléshez, amelyek révén meg tudnak birkózni a fenyegető tendenciákkal, és meg tudják újítani cselekvésrepertoárjukat.

3. táblázat A kompetencia definíciók megközelítései

A vizsgált terület	Megközelítés	Alapértelmezés	Sikerkritériumok
Hálózat	Versenyelmélet Kapcsolatorientált megközelítés Komplexitáselmélet	<u>Hálózati kompetencia</u> a. Az értékteremtés kooperációs képességei b. Hálózat létrehozása c. Hálózati menedzsment d. Koevolúció a kaosz peremén	Cselekvési és versenyképesség, innovációs képesség, tagság, koevolúció
Szervezet	Versenyelmélet Erőforrás alapú megközelítés, dinamika, rendszerelmélet	<u>Szervezeti kompetencia</u> a. Specifikus erőforrások, dinamikus képességek b. Interpretációs, együttműködési és kapcsolódási képességek c. Immateriális erőforrások, főként tudástőke d. Önszervezési képesség	Cselekvési és versenyképesség, gazdasági járulékok, értékteremtés, folyamatoptimalizálás.
Csoport	Szociálpszichológia, csoportpszichológia	<u>Csoportkompetencia</u> a. interakción alapuló cselekvőképesség b. a csoport szakmai, módszertani, társas és önkompetenciái	A csoport cselekvési és önzvezérlési képessége, a csoport tanulási és fejlődési képessége
Egyén	Pedagógia, pszichológia	<u>Egyéni kompetencia</u> a. Szituációtól független cselekvési képesség: önhatékonyság b. Szakmai, módszertani, társas és önkompetencia c. Kvalifikáció	Önhatékonyság észlelése, cselekvőképesség, szakmai siker, a jövőbeni kihívásoknak való megfelelés képessége

Forrás: Wilkens–Keller–Schmette (2006, 124. o.)

Tehát megállapítható, hogy a különböző diszciplínák kompetencia konstruktumai közös magfeltevésként tartalmazzák a szituáción átnyúló cselekvési és problémamegoldó képességet (Wilkens–Keller–Schmette 2006).

Miután tanulmányunkban a szervezeti kultúra és az egyéni kompetenciák kapcsolatának összefüggéseivel foglalkozunk, igen fontos a különböző kompetencia területek (egyéni-csoportos) kapcsolódási pontjainak, a közöttük lévő hatásmechanizmusok vizsgálata.

Wilkens és társai már említett tanulmányukban a hálózati és szervezeti szintek kompetenciáit a komplexitás elmélet alapján értelmezik, a szervezeteket komplex adaptív rendszereknek tekintve. A komplexitáselméleti perspektíva a kompetenciát a rendszer specifikus cselekvőképességeként értelmezi, amely dinamikus fejlődési folyamatok révén olyan flexibilis rendformák kialakulását teszi lehetővé, amelyek a környezeti komplexitás növekedéséhez alkalmazkodni képesek. Ennek alapján a szervezet rendszer- kompetenciája a formális és informális alrendszerek kapcsolódásainak mennyiségétől és erősségétől függ.

A fent említett elméleti modellt azonban nem találták kielégítőnek az egyéni szint magyarázatára, s így a további elméleti megalapozás után kutatva Bandura szociál - kognitív elméletét is felhasználták, ami a kompetencia csoportos és egyéni szintjei közötti kölcsönhatások magyarázata szempontjából fontos új szempontokra hívja fel a figyelmet.

Bandura szociális - kognitív elméletében az egyén önhatékonysági elvárásai központi helyet foglalnak el, amelyek az egyénnek azt a meggyőződését jelentik, hogy képes bizonyos magatartásváltozás véghezvitelére, pl. a felmerülő kihívások kezelésére. Ebben az elméletben a cselekvés alapját az egyéni elvárások adják. Az egyén rendelkezik valamilyen cselekvés – eredmény elvárással, és a tényleges cselekvést illetően valamilyen önhatékonysági elvárással, amely a cselekvési képességein alapul. Az ember csak akkor tesz erőfeszítéseket, ha úgy látja magát, mint aki képes az adott cselekvésre, és azt felmerülő akadályok ellenére véghez vinni (Bandura 1997). A kompetens önértékelés kulcsa az említett optimista meggyőződés saját magáról. A szociális-kognitív elmélet szerint ez azonban kapcsolatban áll az egyén kognitív előfeltevéseivel és szociális feltételeivel.

Kísérleti úton is bizonyítást nyert, hogy az önhatékonysági elvárások átvihetők a különböző tanulási és cselekvési helyzetekre, ami arra utal, hogy nem csak helyzetspecifikus önhatékonysági elvárások léteznek, hanem stabil személyiség diszpozíciónak tekinthetők. Bandura szerint az egyéni kompetencia elvárások szoros kapcsolatban vannak az individuum kollektív kompetenciaelvárásaival. Kollektív kompetencián azt érti, hogy az egyéni elvárások hogyan válhatnak hatékonyá a közösségben, valamint hogyan válhatnak a közösséggel, mint egésszel hatékonyá, és tartalmazza a csoport cselekvési hatékonyságának kollektív észlelését is, „A csoport által közösen vallott meggyőződéseket a cselekvési hatékonyságukról.” (Bandura 2000, 76. o.). Szerinte a csoportban létezik valamilyen közös elvárás a közös hatékonyságról, amely befolyásolja az aktivitás szintjét. Bandura az egyéni és a kollektív

kompetencia elvárások szoros összefonódottságát feltételezi. Ezt a közös elvárást befolyásolják a tagok egyéni önhatékonysági elvárásai, azonban nem azonos ezek pusztán összegével. Az egyéni önhatékonysági elvárásokat erősítheti és fékezheti is a csoport, s ez a hatásmechanizmus oda-vissza fennáll.

Az egyénnek a saját cselekvőképességéről kialakuló hitének négy módját írja le Bandura (Sievering 1982):

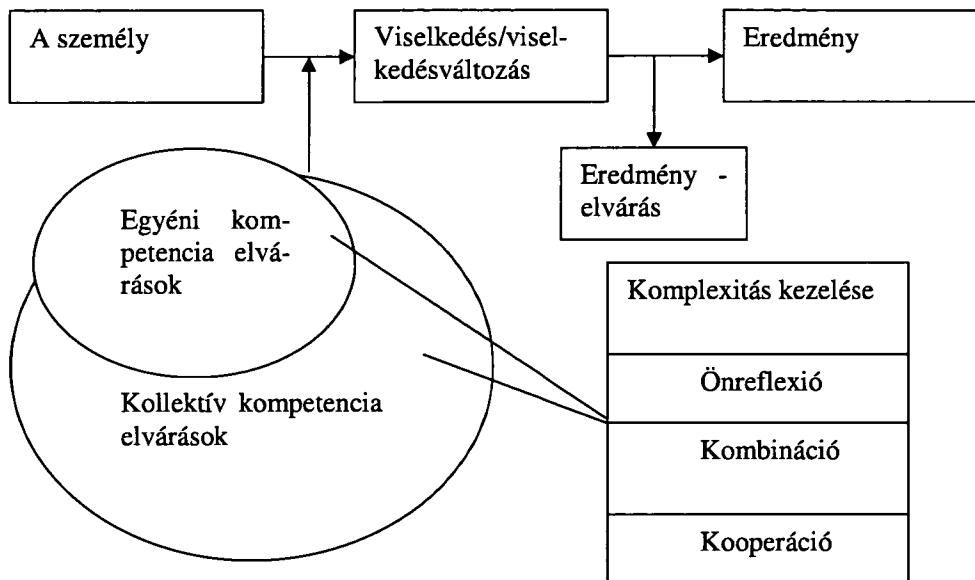
- a sikeres cselekvés – megküzdési tapasztalatok: A kihívásokkal való megbirkózás során elért sikerek, pozitív tapasztalatok növelik az észlelt önhatékonyságot, a kudarcok ugyanakkor csökkentik.
- behelyettesítő tapasztalatok: amennyiben hiányoznak valamely területen a saját tapasztalatok, az önhatékonyság észlelésére a referencia csoport vagy valamely fontos személy, modell – viselkedése is pozitív hatással lehet.
- verbális információközlés: ha az egyén a saját viselkedését nehezen méri fel, úgy a visszacsatolás erősítheti észlelt önhatékonyságát.
- pszichológiai és érzelmi állapotok: a hangulatok és érzelmek szoros kölcsönhatásban állnak észlelt önhatékonysággal. Stressz és rossz hangulat esetén az észlelt önhatékonyság alacsonyabb, pozitív érzések viszont növelik ennek szintjét.

Wilkens és társai a szociális – kognitív elmélet kompetencia dimenzióit a következőképpen operacionalizálták (Wilkens –Keller–Schmette 2006):

1. A komplexitás kezelése. Az egyén úgy képes fenntartani azon képességét, hogy váratlan helyzetekben képes legyen megfelelően cselekedni, ha az információk szelektálásával képes a növekvő komplexitás mérséklésére. Ebben segítséget nyújtanak a megküzdési tapasztalatai, valamint a pszichológiai és érzelmi állapotainak szabályozása.
2. Önreflexió. Bandura szerint az egyén önreflexiós képességének lényeges eleme a környezet visszacsatolásainak mélyreható feldolgozása, valamint ezek felhasználása a viselkedés változtatásában. Mindez az önhatékonyság észlelésének fontos építőeleme. E kompetencia dimenzió egyik kifejeződési formája a feedback konstruktív feldolgozása.
3. Kombináció. Az új kihívások kezelésekor keletkező új ötletek felhasználása új probléma megoldási módok kialakításában, fejleszti az egyén azon képességét, hogy tudását különböző problémahelyzetekben legyen képes alkalmazni, s ezáltal új kombinációkat kialakítani. Ez a tudása növekedését jelenti. A megküzdési tapasztalatok és a modellkövető tanulás hozzájárulnak a kombinációs képességek fejlődéséhez.
4. Kooperáció. Az egyén képessége arra, hogy az interakciók során másokkal kapcsolatokat legyen képes kialakítani és fenntartani, s ezáltal a saját cselekvőképességet fejleszteni .

A fenti gondolatokat a kompetenciák és a viselkedés kapcsolatáról összegzi a 2. ábra.

2. ábra A szociális-kognitív elméleten alapuló kompetencia dimenziók



Forrás: Wilkens–Keller–Schmette (2006, 137. o.)

A kompetencia konstrukciók mögötti elméleti modellekből különböző következtetések vonhatók le az említett kompetenciaterek közötti kölcsönhatásokkal kapcsolatban. Amik további kutatások hipotéziséül szolgálhatnak. Bandura kompetencia elmélete alapján a következő területeken látjuk az egyéni és a kollektív szint közötti legfontosabb hatásmechanizmusokat (Bandura 2001):

1. Az egyéni kompetencia a kollektív kompetenciák fejlődésének az alapjai. A szociális-kognitív elmélet szerint az egyénnek nem csak egyéni, hanem kollektív kompetencia elvárásai is vannak, egyrészt azzal kapcsolatban, hogy egyénileg hogyan lehet hatékony az adott közösségben, másrészt hogyan lehet hatékony a közösség, mint egész viszonylatában. Bandura a kollektív kompetenciát is társas konstrukciónak tekinti, ahol a magas egyéni önhatékonyasági elvárása magas kollektív hatékonysági elvárás előfeltétele, s ezen keresztül a cselekvési készség megalapozója.

2. A formális rendszerek kollektív kompetenciája az egyéni kompetencia fejlődés forrása. Bandura ez esetben a társas rendszereket emeli ki, különösen az ezekben uralkodó társas-kommunikatív gyakorlat hatását az egyéni kompetencia fejlődésére.

A szervezeti gyakorlat oldaláról közelítve a kompetencia fogalomhoz, „a kompetenciák viselkedésekre bontják le az adott szervezet által fontosnak ítélt értékeket, célokat, ezzel hozzájárulnak az üzleti célok megvalósulásához, mivel ezek nagyobb megértést tesznek lehetővé a munkavállalók körében.” (Szelestey 2009, 3. o.). A kompetencia modellek mögött tehát az a feltevés húzódik meg, hogy a kompetencia teljesítményhez vezet, a fogalomhoz pozitív jelentés társul, amely a kvalifikációhoz képest többletjelentéssel bír. Míg a kvalifikáció formális és kívülről szerezzük meg, a kompetencia a gyakorlatban mutatkozik meg. A inkompetens szó stigmatizálóbban hathat, mint a kvalifikálatlan, hiszen a tanúsítvány gyakran inkább megszerezhető utólag.

E megközelítés egyik megvalósítása az ún. kompetencia szótárak formájában történik, amelyekben rögzítik azokat a viselkedésformákkal leírható képességeket, készségeket, amelyek a teljesítménycélok eléréséhez vezetnek.

A kompetencia meghatározás különböző módszerei alakultak ki, pl.:

- Viselkedés interjú (Behavioral Event Interview)
- Szakértői bizottsági interjú
- Kritikus esemény technika
- Szerep repertoár eljárás

A szervezetekben a kompetencia modellek fő alkalmazója a HRM, számára a kompetenciák konstrukció a következő előnyöket nyújtja:

- A személyben gyökereznek, de fejleszthetők
- Olyan meghatározott viselkedésekről van szó, amelyek megalapozzák a teljesítményt
- Fő jellemzőik a megragadható teljesítménykülönbségekhez kapcsolódnak, és ezáltal különbség tehető a jó és a nagyon jó teljesítmény között.

A HRM gyakorlatához nagyon jól illik a kompetencia modellek alap gondolata, hogy induljunk ki abból, amit az emberek konkrétan tesznek és teljesítenek, nem pedig olyan elvont jellegzetességekből, amit az elméleti szakemberek alkottak, és igen csekély előrejelző erővel bírnak a teljesítményt illetően.

## 5. Összegzés: szervezeti kultúra és kompetenciák az egészségturizmusban – további kutatási tervek

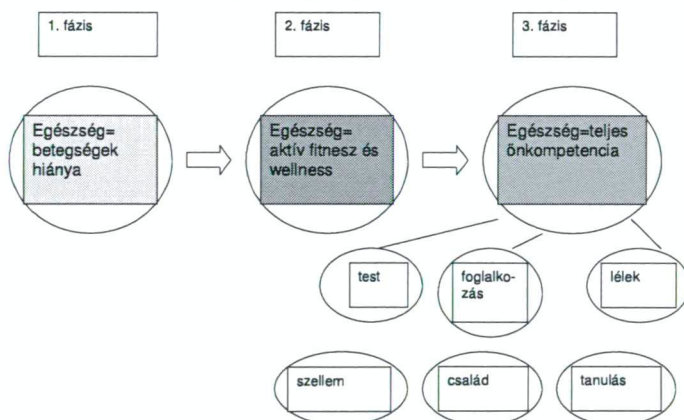
Az egészség témaköre napjainkban is egyre több ember számára válik érdekessé, a gazdasági szakemberek a világgazdaság jövője szempontjából az egészségüggyel kapcsolatos innovációkat alapvető jelentőségűnek tartják. Egyre több iparág kerül kapcsolatba az egészségüggyel, a társadalmi trendhatások egyre inkább befolyásolják az emberek egészség magatartását, s ennek következtében egyre inkább bekerülnek a mindennapi orvosi munkába is. Töröcsik az egészségügyet érintő trendhatásokat a következőkben foglalta össze (Töröcsik 2007):

1. Az egészség új értelmezése, nő az egészségesek kezelésének aránya. A WHO egészségdefiníciója már nem korlátozódik pusztán az egészségi állapot biomedikális meghatározottságára.<sup>3</sup>
2. Egyre több a tényleges vásárló az egészségpiacon, megjelenik az „élményvásárlás” igénylése.
3. Médiahatások. A média nagy érdeklődést kelt a különféle készítmények, beavatkozások, szolgáltatások iránt.

A betegpiac mellett egyre nagyobb jelentőséget nyer, és rohamosan nő az „egészségpiac” (Töröcsik 2007).

A német Zukunftsinstitut az egészség fogalmának változását a 3. ábrán foglalja össze:

3. ábra Az egészség fogalmának evolúciója



Forrás: Kozák (2008, 211. o.)

<sup>3</sup> A WHO egészség meghatározása szerint az egészségi állapota teljes testi, szellemi és szociális jólét állapota (Pikó 2002).

Napjainkban, ha egészségről beszélünk, már nem csak gyógyszerekről és orvosokról esik szó, ide tartozik a megelőzés, egyre nagyobb jelentőséggel, hiszen egy csomó új eljárással gazdagodott e régi eszköztár: a sport, a fitness, a szabadidő, az öngyógyítás, stb. ide tartozik.

Az egészséggel kapcsolatos magatartás jelentőségét az is növeli, hogy napjaink leggyakoribb betegségei a krónikus degeneratív betegségek szoros kapcsolatban vannak az egyén életmódjával, tehát az egyén szerepe megnőtt az egészség megőrzésében, a betegségfolyamatok alakulásában. Ezt a tendenciát erősíti az egészségügyi ellátás költségeinek állandó emelkedése.

*Az egészségturizmus összefoglaló néven tartalmaz minden, az egészséggel kapcsolatos utazási típust. Az egészségturizmusban a látogatók alapvető motivációja a gyógyulás, az egészségi állapot javítása, (gyógyturizmus), illetve annak megőrzése, a betegségek megelőzése (wellness turizmus) (Tatár 2003, Gulyás 2008).*

A wellness, az átfogóan értelmezett (mentális, fizikai, biológiai) egészség összhangjának megteremtését célozza és inkább kapcsolatos az életstílus megváltoztatásával, mint egy-egy konkrét betegség gyógyításával. Az egészségtudatos ember ugyanis életformájával, egészséges táplálkozásával, rendszeres testmozgásával járulhat hozzá egészsége megőrzéséhez, a betegségek megelőzéséhez. A wellness-turizmus mindezen célokat szolgálja összetett szolgáltatásaival, melyek egyszerre célozzák a fizikai állapot és állóképesség javítását, valamint a szellemi frissesség megőrzését. A wellness holisztikus, tehát átfogó értelemben foglalkozik az ember egészségével és feltételezi, hogy a személy önmaga is aktívan részt vesz egészsége megőrzésében, a betegségek megelőzésében. Az egészségtudatos életmód kialakítására való igény nyomon követhető a kereslet folyamatos növekedésében is.

A 2002-ben elkészült egészségturisztikai kutatás belföldi kereslet-elemzése alapján a wellness szolgáltatásai elsősorban a megelőzésre (70%) és a pihenésre (23%) irányulnak. A wellness-turizmus célcsoportját – elsősorban a stresszelt, hajszolt életet élő városiak –, az évente egyszeri hosszabb üdüléssel szemben a szolgáltatások hosszú hétvégéken, évente több alkalommal történő igénybe vétele jellemzi.

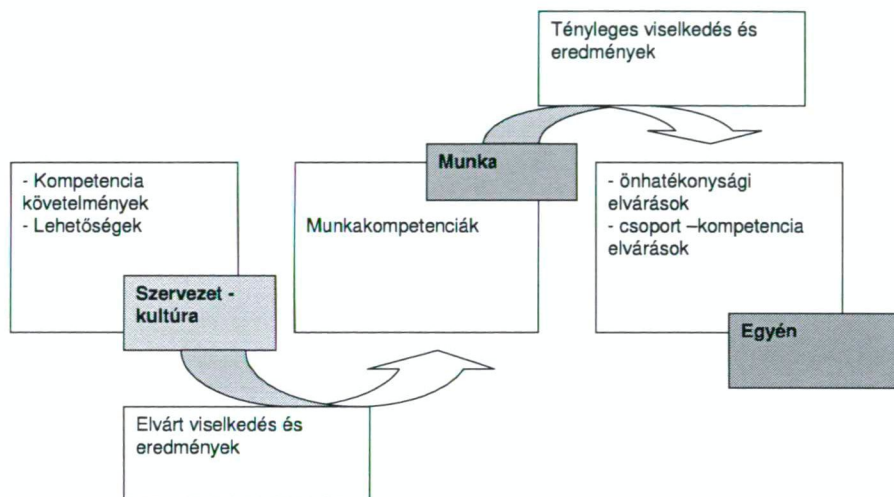
Magyarország gazdag termálvízkinccse lehetővé teszi, hogy az ország szinte teljes területén termálvízre alapozott wellness-központok alakuljanak ki.

Az egészségturisztikai piac iránti kereslet, s ezáltal az e területen működő szervezetek eredményessége a következő négy központi tényező függvénye (Bässler 2003):

1. A szervezet által követett és közvetített egészségfilozófia
2. Felszereltség
3. A kompetens személyzet
4. A szolgáltatások kínálata.

Az eddig leírt elméleti háttér alapján a 4. ábra tartalmazza a vizsgálni kívánt fogalmakat, s ezek feltételezett összefüggéseit, amelyeket egészségügyi szervezetenként tervezünk kutatni.

#### 4. ábra Kutatási modell



Forrás: saját szerkesztés

Központi kutatási kérdésünk: hogyan hat a vizsgált szervezetek kultúrája az egyéni kompetenciákra? Ennek megválaszolásához a Wilkens és társai (2006) által a szociál-konstruktivista megközelítés alapján kidolgozott modellt és kérdőívet tervezzük felhasználni. Wilkens és társai együttműködnek velünk e tervünk megvalósításában, kérdőívük magyar mintán történő kipróbálása és adaptálása folyamatban van.

Az eddig leírtak alapján feltételezzük, hogy a vizsgálandó szervezetek értékei, normái, tanulási, kommunikációs és kooperációs kultúrája szoros kapcsolatban van tagjainak észlelt kompetenciáival, s e területek összefüggéseit és kölcsönhatásait empirikus vizsgálatokkal is érdemes tovább feltárni, s a vázolt összefüggések bizonyításához hozzájárulni.

#### Felhasznált irodalom:

Bandura, A. 2001: Social Cognitive Theory. An Agentic Perspective. *Annual Review Psychology*, 52, 1-26. o.



- Borgulya I. – Barakonyi K. 2004: *Vállalati kultúra*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Bögel Gy. – Salamonné Huszty Anna 1998: Vállalatvezetés felsőfokon. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Bässler, R. 2003: Qualitätsniveaus und Gesundheitskompetenz im österreichischen *Kur- und Wellness-Tourismus*. ÖGAF, Wien.
- Cooke, R. A. – Rousseau, D. M. 1988: Behavioural norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organisational culture. *Group and Organisation Studies*, 13, 245-273. o.
- Deal, T. – Kennedy, A. 1982: *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Rading, MA., Addison-Wesley. New York.
- Drucker, P. 1992: *A hatékony vezető*. Park kiadó, Budapest.
- Farkas F. 1999: Az alkalmazottak kompetenciáinak fejlesztése. *HARVARD BISUNESS Manager*, 4.58-64. o.
- Gulyás E 2008: A magyar egészségturizmus helyzete a Magyar Turizmus Rt. szemszögéből vizsgálva. [http://elib.kkf.hu/edip/D\\_10259.pdf](http://elib.kkf.hu/edip/D_10259.pdf). letöltve: 2008. 12. 28.
- Hofstede, G. 1991: *Cultures and Organisations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, London.
- Kapás J. 1999: A vállalat tudása. *Vezetéstudomány*, 6, 2-11. o.
- Kozák Á. 2008: *Kincskereső. Pillanatfelvétel a magyar fogyasztóról*. HVG könyvek, Budapest.
- Meyerson, D. E. 1991: Acknowledging and uncovering ambiguities in cultures. In Frost, P. J. et al (eds.): *Reframing Organizational Culture*. SAGE Publications, Thousand Oaks, California. 254-271. o.
- Sackman, S. A., Phillips, M. E., Kleinberg M. J. and Boyacigiller N.A. 1997: Single and multiple cultures in intrnational cross-cultural management research: Overview. In Sackmann, S. A. (ed.): *Cultural Complexity in Organizations*. Saga Publications, Thousand Oaks, California. 14-16. o.
- Schein, E. H. 1985: *Organisational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco–Washington–London.
- Schein, E. H. 1991: *What is culture?* In Frost, P. J. et al (eds.): *Reframing Organizational Culture*. SAGE Publications, Thousand Oaks, California. 243-254. o.
- Schneider, B. – Reichers, A. E. 1983: On the Etiology of Climates. *Personell Psychology*, 36, 19-39. o.
- Sievering, G. 1982: Banduras Kompetenztheorie: theoretische Würdigung. Gräbner, Alterndorf bei Bamberg.
- Schreyögg, G. Kliesch, M. 2003: Rahmenbedingungen für die Entwicklung Organizationaler Kompetenz. QUEM Materialien, Nr. 48. Berlin.

- Szelestey, J. (2009) Kompetencia modell kidolgozásának elméleti háttere. <http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/4felev/SelesteyKompetencia.pdf>, letöltve, 2009. január 12.
- Törőcsik M. 2006: Az életstílus meghatározza az egészségmagatartást. Világgazdaság, 2006. 03. 22. Medicina melléklet, p. II.
- Wilkens, U. – Keller, H – Schmette, M. 2006: Wirkungsbeziehungen zwischen Ebenen individueller und kollektiver Kompetenz. Managementforschung 16, hrsg. Von G. Schreyögg-P. Conrad. Gabler Verlag, Wiesbaden, 121-161. o.

## Elektronikus kereskedelem kontra fogyasztóvédelem

Strihó Krisztina<sup>1</sup>

*A tanulmányban az elektronikus kereskedelmi szolgáltatások néhány jogi aspektusa kerül bemutatásra, joghézagok és megoldásra váró, problematikus jogi helyzetek felvillantásával. Az új típusú ügylet jellegénél fogva (digitális eszközök segítségével tett jognyilatkozatok távollévő felek viszonylatában) kiemelkedő szerepet nyer a bizalom megteremtése a szerződő felek között. A jogviszony mindkét oldalán álló jogalanyt védelemben kell részesíteni különböző jogintézmények alkalmazásával.*

*Az elektronikus kereskedelmi szolgáltatás jellemzőinek, hatásának vizsgálata nem szűkíthető le annak polgári jogi aspektusaira, hiszen rendkívül komplex, szinte minden jogterületre begyűrűző, a gazdasági folyamatok során előtérbe kerülő kérdésről van szó.*

**Kulcsszavak:** elektronikus kereskedelem, fogyasztóvédelem, elektronikus kereskedelmi szolgáltató védelme

### 1. Bevezetés

A globalizációs folyamat hatása átszövi életünk, társadalmi- és gazdasági viszonyaink szinte minden szegmensét. A robbanásszerű technológiai fejlődés következtében, a különböző elektronikus kommunikációs eszközök, berendezések megjelenésével, dinamikus korszerűsítésével a digitális környezet feltűnik valamennyi területen. A Nemzeti Hírközlési és Informatikai Tanács állásfoglalása is hangsúlyozza, hogy a gazdasági és a társadalmi átalakulás előfeltétele az információtechnológiai forradalom, ugyanakkor az információs folyamatok mellett a társadalom valamennyi alegységére kiterjesztően tartja értelmezhetőnek az információs társadalom fogalmát (NHIT 2006), mivel e jelenség áthatja életünk valamennyi jogviszonyát, tranzakcióját. A jogalkotó számára is kihívás az elektronikus úton létesített kontraktusokra irányadó normatív háttér megalkotása, hiszen a jogalanyok nagy része a kézzel fogható, papír alapú jogügyletek érvényességében bízik.

Jóllehet az online módszerek felgyorsítják a folyamatot, sokan mégis a nehezebb, de megszokott és elfogadott, személyes találkozás közbeiktatásával kötött megállapodásokat részesítik előnyben. Továbbá a technológia- és médiasemlegesség követelménye értelmében olyan jogszabályok elfogadására van szükség, amely különböző jogtechnikai megoldások (nyitott törvényhely, példálózó felsorolás) érvényesítésével biztosítják, hogy gyakori módosítás nélkül is kiterjedjen a norma hatá-

---

<sup>1</sup> dr. Strihó Krisztina, PhD-hallgató, SZTE Állam- és Jogtudományi Kar Polgári Jogi és Polgári Eljárás-jogi Tanszék (Szeged).

lya az egyre fejlettebb digitális eszközökkel létesített jogügyletekre. A digitális jognyilatkozat elismerése elvének értelmében a nemzeti jogalkotás során olyan rendelkezések beiktatására van szükség, amelyek biztosítják az elektronikus ügyletek joghatásbeli egyenrangúságát az írásbeli dokumentumokkal. Megfelelő garanciális rendelkezéseket, intézményeket kell beiktatni a szerződő felek - a fogyasztó és a szolgáltató - jogi védelme érdekében. A szolgáltatás igénybe vevője hátrányos helyzetben van, mivel foglalkozási körén kívül köt szerződést, tehát a jogügylet szempontjából lényeges információkkal nem rendelkezik. Több szakirodalomban olvashatjuk, például Hámori tanulmányában, hogy „a bizalom kulcsfontosságú mindenütt, ahol kockázat, bizonytalanság vagy kölcsönös függőség áll fenn” (Hámori 2004, 832. o.).

Kompenzációként a jogalkotó a szolgáltató oldalán széles körű tájékoztatási kötelezettséget ír elő, valamint speciális adatkezelési és fogyasztóvédelmi rendelkezéseket kell betartani az elektronikus kereskedelmi szolgáltatás nyújtása során. A szolgáltatót viszont védelmezni kell a komolytalan, vagy nem cselekvőképes személyek megrendeléseivel szemben. A jogviszony másik oldalán lévő alany védelmének kérdésével Hámori is foglalkozik. Előre lépésnek tartja, hogy „az eBay bevezetett egy új rendszert az új ügyfelek ellenőrzésére, amely egyúttal nyomon követi a régi ügyfelek címváltozásait is. Az ellenőrzéskor azonban nem vizsgálják a hitelképességet, csak azt, hogy valódi-e az internetcím és a név. Így az eBayre való belépéskor a csalókkal való találkozás kockázata még mindig nagyon magas (Hámori 2004, 840. o.).” A dolgozat szerzője további megoldási javaslatokat vet föl a kapcsolódó részben. Emellett a szerződő partnereken túl biztosítandó a szerződés közvetett tárgya<sup>2</sup> jogosultjainak a jogi védelme is, például könyvértékesítés során a szerzőké.

Jelen tanulmány célja a bevezetőben felsorolt kérdések kifejtése. Az on-line ügyletekkel kapcsolatos, problematikus rendelkezések, jogintézmények elemzésére az elektronikus kereskedelmi szolgáltatás meghatározását, rendszertani helyének megállapítását, továbbá a digitális úton tett jognyilatkozatokra, megállapodásokra alkalmazandó joganyag meghatározását követően kerül sor.

<sup>2</sup> A kontraktus közvetett tárgya az az áru, amelyre nézve a szerződéskötés elektronikus úton történik, illetve esetlegesen a teljesítés és az ellenszolgáltatás nyújtása is, vagyis amelyre a jogügylet közvetlen tárgyaként meghatározott magatartás – üzletszerű értékesítés, csere vagy más módon történő igénybevétele irányul [Ektv. 2. § a) pontja].

Az áru hatálya alá tartozik a termék, az ingatlan, a vagyoni értékű jog és a szolgáltatás [2008. évi XLII. törvény 2. § 1) pont]. Termék minden birtokba vehető forgalomképes ingó dolog –ide nem értve a pénzt, az értékpapírt és a pénzügyi eszközt- és a dolog módjára hasznosítható természeti erő [2008. évi XLII. törvény 2. § f) pont]. Szolgáltatásnak tekintendő minden olyan ellenszolgáltatás ellenében végzett tevékenység, amely a megrendelő, illetve a megbízó igényének kielégítésére valamely eredmény létrehozását, teljesítmény nyújtását vagy más magatartás tanúsítását foglalja magában, kivéve a terméket, az ingatlant és a vagyoni értékű jogot [2008. évi XLII. törvény 2. § g) pont].

## 2. Az elektronikus kereskedelem fogalma, jogi háttér meghatározása

### 2.1. Elektronikus kereskedelmi szolgáltatás

Az elektronikus kereskedelmi szolgáltatás meghatározásához ki kell térnünk az információs társadalommal összefüggő szolgáltatás definiálására, mivel a tanulmányban vizsgált kereskedelmi forma rendszertanilag az utóbbi kategórián belül helyezkedik el.

Az információs társadalom kifejezés keletkezése 1961-re nyúlik vissza. Mintegy két évtizeden keresztül a tényleges meghatározás nélkül más szavak szinonimájaként (például a tudástársadalom) volt használatos a posztindusztriális társadalom leírására. Az 1980-as évektől figyelhető meg az elméleti aspektus mellett a gyakorlati oldal (mint stratégiai irány) megjelenése. Az információs társadalom megteremtését célzó 1994-es Bangemann-jelentés a definíció leszűkítését eredményezte, mivel elsősorban a számítástechnikával és a hírközléssel összefüggésben tárgyalja a kérdéses intézményt. A Nemzeti Hírközlési és Informatikai Tanács állásfoglalása szerint azonban indokolatlan az említett két területre történő korlátozás, hiszen a hagyományos ágazatokra, a társadalom minden egyes alegységére kiterjed a vizsgált jelenség (NHIT 2006, 7-9. o.).

„Az informatikai, a telekommunikációs és médiatechnológia fejlődési sebessége az elmúlt években lényegesen gyorsabb volt a fejlett társadalmakban, mint a korábbi műszaki-tudományos eredmények elterjedésének a sebessége [...]. E technológiai fejlődés társadalmi léptékű változásainak a szakirodalom – a gazdasági ciklusok elmélete felől közelítve a jelenségekhez – az információs társadalom nevet adta” (Majó 2006, 30. o.).

Információs társadalommal összefüggő szolgáltatásnak minősül a hazai irányadó normatív háttér értelmében a távollévő felek között elektronikus úton, főszabály szerint ellenszolgáltatás fejében nyújtott szolgáltatás, amennyiben a szolgáltatás igénybe vevője egyedileg fér hozzá a szolgáltatáshoz [az elektronikus kereskedelmi szolgáltatások, valamint az információs társadalommal összefüggő szolgáltatások egyes kérdéseiről szóló 2001. évi CVIII. törvény (a továbbiakban: Ektv.) 2. § f) pont]. A globalizálódó gazdaság és társadalom által életre hívott új típusú jogviszony megvalósulásához a meghatározásban ismertetett négy követelmény egyidejű fennállása (konjunktív feltételek) szükséges:

- távollévő felek (a jogviszony alanyai fizikai értelemben nem egy térben helyezkednek el);

- elektronikus út, amely nem azonosítható a világhálóval, hiszen az internetnél szélesebb kört ölel fel ez a fogalom<sup>3</sup> (a felek távollétében alkalmas jognyilatkozat tételére, az érvényesség egyik kritériuma);
- főszabályként a visszterhes ügyletek tartoznak az információs társadalommal összefüggő szolgáltatás hatálya alá, azonban kivételes jelleggel megengedett az ingyenesség<sup>4</sup> is (a szolgáltatás-ellenszolgáltatás relációjában előírt értékegyensúly utal a jogügylet gazdasági jellegére);
- egyedi hozzáférés a szolgáltatás igénybe vevője részéről (az egyedi hozzáférés kifejezés nem a fogyasztó általi közvetlen ajánlattételre, megrendelésre utal, hanem a szolgáltatás jellegére, amely bárki által igénybe vehető, továbbá az igénybevétel módjára, mivel a jogalkotó rendelkezésénél fogva kizárólag a „point to point”<sup>5</sup> szolgáltatás tartozik az információs társadalommal összefüggő szolgáltatás hatálya alá, így a „point to multipoint”<sup>6</sup> jellegű teljesítés nem).

Az információs társadalommal összefüggő szolgáltatás hatálya alá tartoznak az on-line módon, számítógépes rendszereken keresztül realizálódó gazdasági, kereskedelmi tevékenységek, amennyiben megfelelnek a fent említett kritériumoknak. Az elektronikus kereskedelmi szolgáltatás az információs társadalommal összefüggő tevékenységek egy szűkebb körét, speciális aspektusát érintik. „Az elektronikus kereskedelem termékek és szolgáltatások értékesítése a világhálón internetes technológiák alkalmazásával” (Hámori 2004, 833. o.). Elektronikus kereskedelmi szolgáltatásnak tekintjük azokat az információs társadalommal összefüggő szolgáltatásokat, amelyek célja valamely birtokba vehető forgalomképes ingó dolog –ideértve a pénzt és az értékpapírt, valamint a dolog módjára hasznosítható természeti erőket-, szolgáltatás, ingatlan, vagyoni értékű jog (a továbbiakban együtt: áru)<sup>7</sup> üzletszerű értékesítése, beszerzése, cseréje vagy más módon történő igénybevétele [Ektv. 2. § a) pont]. A meghatározás értelmében a digitális eszközök segítségével nyújtott szolgáltatások hatálya alá azok az információs társadalommal összefüggő jogügyletek tar-

<sup>3</sup> Olyan vezetékes, rádiótechnikai, optikai vagy egyéb elektromágneses eszköz megfelel a digitális mód alkalmazásának, amely alkalmas elektronikus adatfeldolgozásra, tárolásra, valamint továbbításra [Ektv. 2. § b) pont]. Például az internet, vezetékes telefon, mobiltelefon, kábeltelevíziós hálózatok, különböző műholdas kapcsolatok.

<sup>4</sup> Például a térítésmentesen nyújtott digitális információadás.

<sup>5</sup> Adott időpontban egy meghatározott igénybe vevő részére nyújtja a szolgáltatást a másik fél, tehát szó szerinti fordítás szerint ponttól pontig történik az adatátvitel, a teljesítés, mint az elektronikus eszközök (e-mail) segítségével továbbított kereskedelmi tájékoztatás, vagy a megrendelt szoftver letöltése.

<sup>6</sup> A szolgáltató egyidejűleg több fogyasztó számára teszi elérhetővé a szolgáltatást, például a televízió- és a rádióműsor terjesztése esetén.

<sup>7</sup> A fogyasztóvédelemről szóló 1997. évi CLV. törvény, valamint egyes kapcsolódó törvények módosításáról szóló 2008. évi XLII. törvénnyel összhangban módosította a jogalkotó az elektronikus kereskedelmi szolgáltatások fogalmát is, hiszen a korábbi közvetett tárgyak –áru és szolgáltatás- helyett a fogyasztóvédelmi megközelítés szerinti áru fogalmát használja azzal, hogy a terméknek tekintendő birtokba vehető forgalomképes ingó dolgok hatálya alól nem veszi ki a pénzt és az értékpapírt [2008. évi XLII. törvény 2. § f) pont].

toznak, amelyek a négy általános feltétel mellett a fogalomban meghatározott magatartásokra irányulnak, így a szerződés közvetett tárgyának (áru) üzletszerű értékesítésére, beszerzésére, cseréjére, egyéb módon történő birtokba adására, esetleg használatba adása.

Összefoglalva a következő követelmények egyidejű teljesülése esetén beszélhetünk elektronikus kereskedelmi szolgáltatásról:

- távollévő szerződő partnerek;
- elektronikus kommunikációs eszközzel tett jognyilatkozatok;
- főszabály szerint visszerthes jogügylet;
- az igénybe vevői pozícióban lévő fogyasztó egyedi hozzáférése az áruhoz, illetve a szolgáltatáshoz;
- üzletszerű értékesítés, vagy beszerzés, vagy csere vagy más módon megvalósuló igénybe vétel keretében;
- amennyiben a szolgáltatás nyújtása a Magyar Köztársaság területéről történik<sup>8</sup> vagy hazánk felé irányul<sup>9</sup> [Ektv. 1. § (1) bekezdés a) pont].

Az elektronikus kereskedelmi szolgáltatás lényegében a távollévők között kötött szerződés<sup>10</sup> egyik speciális megjelenési formája<sup>11</sup> jogi szempontból.

A jogilag kimunkált definíció mellett további megközelítések is elfogadottak az elektronikus kereskedelem meghatározására (kategóriák Kondricz-Tímár 2000, 71-76. o.). Így a tágabb értelmezés, avagy a technológiai folyamatokat előtérbe helyező megközelítést elfogadják a digitális információ-szolgáltatás megvalósulása módjának vizsgálatából indulnak ki. Egzaktnak meghatározzák az elektronikus információt és – információ-szolgáltatást, viszont nem térnek ki ezen ügyletek által keletkeztetett jogviszonyok elemzésére. Ezt az álláspontot képviseli az USA-ban elfogadott Egyesített Számítógép Információs Ügyletekről szóló törvénytervezete.

Az ügyletek tartalmára koncentrálnak nézetet valló, mint az UNCITRAL által kibocsátott Modell Law a tartalmi követelményekből indulnak ki. A szűk és a tág értelmezés az elektronikus kereskedelem hatálya alá sorolja a B2B és a B2C jogügyleteket is. A „Minta törvény” kizárólag a gazdálkodó szervezetek, természetes sze-

<sup>8</sup> A szolgáltatás a Magyar Köztársaság területéről nyújtott, amennyiben a szolgáltató az információs társadalommal kapcsolatos tevékenységét a Magyar Köztársaság területén lévő székhelyén, telephelyén vagy lakóhelyén fejti ki [Ektv. 2. § h) pont].

<sup>9</sup> A Magyar Köztársaság területére irányul minden olyan szolgáltatás, amelyről az alkalmazott nyelv, a pénznem és egyéb körülmények alapján valószínűsíthető, hogy magyarországi igénybe vevő részére teszik hozzáférhetővé [Ektv. 2. § g) pont].

<sup>10</sup> Minden olyan kontraktus távollévő felek viszonylatában kötöttnek minősül, amelyet a fogyasztó és a vállalkozás köt egymással termék, illetve szolgáltatás értékesítésére irányuló, a vállalkozás által működtetett távértékesítési rendszer keretében olyan módon, hogy a szerződés megkötése érdekében a vállalkozás kizárólag távközlő eszközt alkalmaz [A távollévők között kötött szerződésekről szóló 17/1999. (II. 5.) Korm. rendelet (a továbbiakban: 17/1999. Korm. rendelet) 1. § (1) bekezdés].

<sup>11</sup> A távollévők között kötött szerződés másik különös változata a csomagküldő kereskedés.

mélyek és az állami szervek viszonylatában felmerülő polgári jogi szerződéseket vonja e körbe, addig az USA-féle fogalom képviselői tágabb felfogása szerint az elektronikus aláírás is idetartozik.

A formai és tartalmi szempontokat egyaránt figyelembe vevő „vegyes szemlélet” követője a közösség, amely megfigyelhető az Európai Unió elektronikus kereskedelemmel kapcsolatos irányelveiben és az Európai Bizottság az „Elektronikus kereskedelem európai kezdeményezése” című közleményében. Az „Európai Unió Kormányának” álláspontja szerint az online kereskedelem hatálya alá tartozik az un. közvetett<sup>12</sup> és közvetlen tevékenységek<sup>13</sup> is.

Az ipso iure jellegű fogalom-meghatározás alapján azon ügyleteket kell megjelölni, amelyek nem tartoznak az elektronikus kereskedelem hatálya alá (Strihó 2007, 102-104. o.).

Az elektronikus közegben érvényesen tehető jognyilatkozatok köre napjainkban egyre nagyobb területet ölelnek fel, a gazdasági és társadalmi viszonyok jogalanysait egyre nagyobb számban érintik az online módon továbbított akaratnyilatkozatok. A digitális jogügyletek az alapvető üzleti és gazdasági modellekből kiindulva (Majó 2004, Nemeslaki 2004) a következő aspektusokban jelenhetnek meg:

1. A2A (administration to administration): ezen kontraktusoknál az adminisztráció áll az adminisztrációval szemben, tehát a jogviszony mindkét pólusán az állam, illetve az állam képviselőjében valamely állami szerv (annak képviselője) áll, így kizárólag a közigazgatási jogszabályok hatálya alá tartoznak. Gyakorlatilag a digitalizált államigazgatással azonosíthatjuk az A2A rövidítést; például az egyablakos rendszer.
2. A2B (administration to business)/ B2A (business to administration): az alábbi jogviszony egyik oldalán az állam, illetőleg valamely állami szerv (annak képviselője) található, míg a másik pozícióban a gazdaság valamely szereplője. Ebben a pontban ismertetett megjelenési formára is irányadóak a közigazgatási jogi normák; például az elektronikus ügyintézés a vállalkozások és a közhivatalok között, mint a cégeljárás.
3. B2B (business to business): a szerződő felek mindegyike a gazdasági életben fejt ki tevékenységét és szakmai körében bocsátja ki jognyilatkozatát<sup>14</sup>. Ezen jogügyletek már a civil jog hatálya alá tartoznak, azonban a tanulmány nem tárgyalja részletesen a rájuk vonatkozó szabályokat. Ez a terület a vállalkozások közötti kereskedelmi folyamatokat jelenti.

<sup>12</sup> Ingó dolgok on-line módon történő megrendelése.

<sup>13</sup> Eszmei javak és szolgáltatások digitális eszközök általi megrendelése, fizetése és szállítása.

<sup>14</sup> Vállalkozásnak tekinti a jogalkotó a gazdasági vagy a szakmai (szabályozott szakmának minősülő) tevékenységével összefüggő célok érdekében eljáró jogalanyokat (természetes személy, jogi személyiség nélküli szervezet, ideértve a külföldi székhelyű vállalkozás magyarországi fióktelepét) [Ektv. 2. § t) pont].



4. B2C (business to consumer)/ C2B (consumer to business): a B2B típusú jogügyletekhez képest annyiban tér el a B2C/C2B jellegű forma, hogy a jogviszony egyik pólusán fogyasztó<sup>15</sup> áll.
5. C2C (consumer to consumer): a fogyasztó – fogyasztó relációjában tett jognyilatkozatokra utal ez a rövidítés, vagyis a természetes személyek kölcsönös magánjellegű közléseit<sup>16</sup> jelöli. A jogalkotó rendelkezésénél fogva eleve kizártak az Ektv. hatálya alól, mivel a szerződés mindkét pólusán olyan jogalany található, aki szakmai tevékenységén kívül tesz nyilatkozatot. A C2C jogviszonyok esetén a szerződő felek szakmai, gazdasági tevékenységük körén kívüli célból járnak el, érdeklődési körhöz igazodó klubok, on-line bolhapiacok.
6. C2A (consumer to administration) / A2C (administration to consumer): a jogviszony egyik pólusán a fogyasztó áll, vele szemben az állam (az államot képviselő szerv vagy személy). Az esszének ezen kontraktusok nem képezik tárgyát, mivel elsődlegesen a közigazgatási jogi normák az irányadók a C2A/A2C felek viszonylatában; az elektronikus ügyintézés, mint például a digitalizált adóügyintézés az ilyen típusú jogügyletek közé sorolhatóak.

Jelen dolgozat vizsgálódási területe a d) pont alatt szereplő szerződések, mivel az azt megelőző [c)] pontban ismertetett konstrukcióhoz képest ebben az esetben a fogyasztói „jelenléti”/érintettség következtében a jogalkotó meghatározott többletjogokat, biztosítékokat épített be a fogyasztói minőségből eredő hátrány kiegyenlítése érdekében.

Fogyasztóvédelem szempontjából azonban visszalépésnek tekinthető a fogyasztó fogalmának a Ptk-beli meghatározáshoz<sup>17</sup> képest történő leszűkítése a természetes személyekre. A módosítás értelmében, ha például egy gazdasági társaság elektronikus úton rendel meg valamilyen terméket, vagy szolgáltatást, akkor nem illetik meg a szolgáltatás nyújtójával szembeni kompenzációs jogok, mint fogyasztót.

## 2.2. *Jogszabályi háttér*

Az elektronikus kereskedelmi szolgáltatás jogforrási hierarchiáját vizsgálva megállapítható, hogy egy több szintű, komplex struktúra segítségével rendezhetőek a ta-

<sup>15</sup> Az elektronikus kereskedelemre irányadó értelmező rendelkezés értelmében fogyasztónak minősül az a természetes személy, aki önálló foglalkozásán és gazdasági tevékenységén kívül eső célok érdekében jár el [Ektv. 2. § v) pont].

<sup>16</sup> A magánjellegű közlés fogalmát hatályon kívül helyezte a jogalkotó 2007. augusztus 5. napjától. Így meghatározása a törvény egészének figyelembe vételével és tételes szabályokból következtethető ki: az on-line közlés abban az esetben tekintendő magánjellegűnek, ha a fél e-mail vagy azzal egyenértékű kommunikációs eszközzel tesz nyilatkozatot magáncélból, tehát nem szakmai, üzleti, kereskedelmi tevékenységével összefüggésben [Ektv. 6. § (5) bekezdés], valamint nem közfeladat ellátása során.

nulmány tárgyát képező jogviszonyok. A konkrét szerződés esetén változhat az alkalmazandó jogszabályok száma attól függően, hogy milyen digitális tevékenység, áru a jogviszony tárgya. A speciális szintű normáktól haladva az általános jellegű normák felé érvényesül a gyakorlatban követendő „a lex specialis derogat legi generali” alapelv.

- Az elektronikus hírközlésről szóló 2003. évi C. törvény (a továbbiakban: Eht.; különösen „Az elektronikus hírközlési szolgáltatásokra, illetőleg tevékenységekre vonatkozó szabályok” című harmadik része; például az Ektv. az elektronikus kommunikációs eszközök igénybe vételével továbbított digitális reklámokra vonatkozó rendelkezéseket tartalmazza, az Eht. az automatizált hívóberendezéssel, telefon által és egyéb hírközlési rendszerek útján megjeleníthető közvetlen üzletszerzést és tájékoztatást rendezi.)
- Az elektronikus kereskedelmi szolgáltatások, valamint az információs társadalommal összefüggő szolgáltatások egyes kérdéseiről szóló 2001. évi CVIII. törvény;
- A távollévők között kötött szerződésekről szóló 17/1999. (II. 5.) Korm. rendelet [az elektronikus kereskedelmi szolgáltatás az egyik speciális megjelenési formája a távollévők között kötött szerződésnek; (Papp 2007.)];
- A kereskedelemről szóló 2005. évi CLXIV. törvény;
- A nyilvántartásba vételre kötelezett áruk és szolgáltatások köréről és az ezekre vonatkozó kereskedelmi tevékenység gyakorlásának feltételeiről 25/2007. (II. 28.) GKM rendelet (az elektronikus kereskedelmi tevékenység megkezdésének feltétele a nyilvántartásba vétel<sup>18</sup>);
- A Polgári Törvénykönyvről szóló 1959. évi IV. törvény (a továbbiakban: Ptk.) kötelmi jogi általános része érvényesül szubszidiárius jelleggel –mintegy háttérnormaként- magánjogi kódexünkben foglalt szakaszok abban az esetben alkalmazandóak, ha az előbbi jogszabályok egyike sem rendelkezik az adott jogi helyzetről.

A felsorolt jogszabályok közül speciális szinten helyezkedik el az elektronikus kereskedelmi szolgáltatással összefüggésben az Ektv., az Eht., és a 17/1999. Korm. rendelet, amelyek közül az elektronikus hírközlésről szóló norma csak abban az esetben alkalmazandó még az elektronikus kereskedelmi szolgáltatásról szóló törvényt is megelőzve, ha a hivatkozott törvénytől, zárójelben feltüntetett magatartások kerülnek kifejtésre. A 17/1999. Korm. rendeletben foglaltak az elektronikus

<sup>18</sup> A Gazdasági és Közlekedési Minisztérium Engedélyezési és Közigazgatási Hivatala a on-line kereskedelemmel foglalkozó cégek tevékenységét csomagküldő tevékenységnek minősítette, így csak formálisan tettünk eleget az előzetes engedélyezést kizáró procedúrák kizárását előíró brüsszeli követelménynek az Ektv. 3. § (1) bekezdésével. A hivatkozott előfeltétel –az előzetes engedélyezést kizáró elv- deklarálását követően ugyanis a jogalkotó két alpontba sorolja a kivételes eseteket [Ektv. 3. § (2) bekezdésének a) és b) pontjai].

kereskedelmi törvényben nem szabályozott kérdések rendezésére irányadóak. Az elektronikus kereskedelmi tevékenység megkezdésének konkrét feltételeit a nyilvántartásba vételi eljárásról szóló GKM rendelet tartalmazza. Amennyiben sem az Ektv. (vagy tevékenységtől függően más jogszabály) sem a 17/1999. Korm.rendelet nem rendelkezik a jogviszony valamely aspektusáról, akkor mögöttes normaként érvényesül a kereskedelemről szóló törvény és a Ptk. kötelmi jogi általános része.

Az alkalmazandó jogszabályok köre és sorrendje a konkrét jogi helyzet függvényében változhat. A vizsgálandó társadalmi, gazdasági jogviszony sajátosságaihoz igazodva ki is egészülhet a jelen tanulmányban feltüntetett hierarchia. E kérdéskörnek az elemzése azonban egy újabb esszé témáját képezheti.

### 3. Garanciális jogintézmények

A digitális berendezések, különösen a világháló lehetőséget biztosít arra, hogy különböző gazdasági ügyleteket, tranzakciókat bonyolítsunk le viszonylag rövid idő alatt, egyidejűleg akár több résztvevővel is. A hagyományos üzletkötésekkel szemben, melynek során a személyes kontaktus igen nagy szerepet játszik, az új formációnál esetleg nem is azonos nyelvet beszélnek a jogviszony alanyai. A jogügylet szereplői anélkül, hogy egyszer is találkoznának, legalább képviselőik útján, sok esetben úgy kötnek mindenféle tárgyú és volumenű szerződést, hogy különböző kultúrában, jogi környezetben élnek.

Az elektronikus kommunikációs eszközök által tett jognyilatkozatok általánossá tételének előmozdításával összefüggésben kulcskérdésnek minősül a bizalom megteremtése, amelynek különös jelentősége van a megállapodást kötő felek mind-egyikénél, így a szolgáltatói és a fogyasztói oldalon is. A jogalkotó számos többlet jogintézményt, rendelkezést iktatott be az elektronikus kereskedelmi szolgáltatás vonatkozásában annak érdekében, hogy fokozza a relatíve új típusú jogviszonnyal szembeni bizalmat, mérsékelje a személyes kontaktus hiányából eredő érvénytelen szerződések számát, továbbá a fogyasztó „laikus” mivoltából eredő hátrányok kompenzálása érdekében. A felsorolt célok elérését szolgálja például a „one click order” tilalmának bevezetése; a szolgáltatót terhelő speciális és meglehetősen széles körű tájékoztatási kötelezettsége; etc.. Érdemes azonban kiemelni, hogy nem csak a szolgáltatás igénybe vevőjét szükséges jogilag védelmezni, hanem szerződő partnerét is. Ugyanis a szolgáltatói pozícióban lévő fél is kiszolgáltatott a komolytalan vagy cselekvőképességgel nem rendelkező megrendelőkkel, fogyasztókkal szemben. A következőkben a hivatkozott szakaszok kerülnek ismertetésre.

#### 3.1. A „one click order” tilalma

A szerződéskötés folyamatában érvényesítendő követelmény a „one click order tilalma”, amelynek értelmében jogsértő magatartásnak minősül az egyetlen kattintás eredményeképpen keletkező szerződés. A szolgáltató részéről érkező ajánlattételi

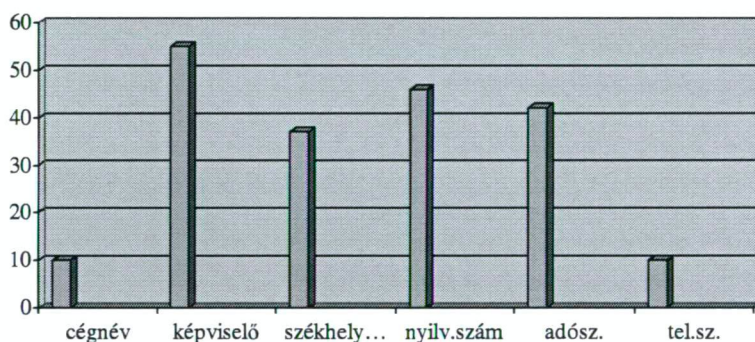
felhívással kezdődő módszerben a szolgáltatást nyújtó visszaigazolási kötelezettségének bevezetésével tesz eleget a jogalkotó ezen előírásának. A szolgáltató ajánlatának eljuttatásakor pedig a fogyasztó adatbeviteli hibáinak azonosításával és kijavításával teljesíthető a kritérium [Ektv. 6. § (1) bekezdés].

### 3.2. Tájékoztatási kötelezettség

A fogyasztó helyes és megalapozott döntését segíti elő a másik felet terhelő közzétételi, tájékoztatási kötelezettség, amely a jogügylet keletkezésének szinte minden fázisában megjelenik (Ektv. 4-5. §§; 17/1999. Korm. rendelet 2. §).

A Fogyasztóvédelmi Főfelügyelőség, a Reklámfelügyeleti- és e-kereskedelmi Osztály és a Szolgáltatás-ellenőrzési Osztály által végzett vizsgálata rámutatott a szolgáltatók fegyelmezetlenségére a tájékoztatással összefüggésben. A vizsgálati időszakban (2006. év) 78 felkeresett cégnél ellenőrizték, hogy globálisan a tájékoztatási kötelezettségüknek, és azon belül az egyes körülményekről milyen arányban történik meg a jogszabályi előírásoknak megfelelő informálása a fogyasztónak. A vizsgálat eredményeképpen megállapította az eljáró hatóság, hogy csupán 12%-os mértékű a teljes körű tájékoztatás és a szolgáltatók közel 90 %-a hiányosan tesz eleget a közzétételi kötelezettségének. Valamennyi kötelezően előírt körülményre vonatkozó adatszolgáltatási, és tájékoztatási kötelezettség megvalósulásának arányát prezentáljuk az 1. és 2. számú ábrák segítségével. .

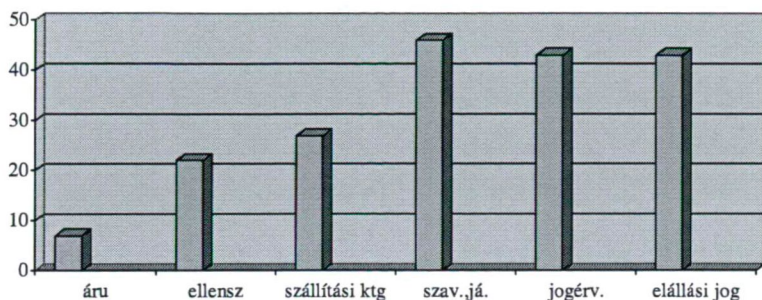
1. ábra Az elektronikus kereskedelmi szolgáltatók adatszolgáltatási fegyelme: információk hiányok (N=78)



*Forrás:* Jelentés az elektronikus kereskedelemre vonatkozó tájékoztatási kötelezettség betartásának ellenőrzéséről (Ikt. Szám: SEO 381/2006.; Budapest, 2006. december, [http://www.nfh.hu/data/cms81171/jelentes\\_evvege.pdf](http://www.nfh.hu/data/cms81171/jelentes_evvege.pdf))



## 2. ábra Az áruval kapcsolatos tájékoztatási kötelezettség elmaradása (N=78)



*Forrás:* : Jelentés az elektronikus kereskedelemre vonatkozó tájékoztatási kötelezettség betartásának ellenőrzéséről (Ikt. Szám: SEO 381/2006.; Budapest, 2006. december, [http://www.nfh.hu/data/cms81171/jelentes\\_evvege.pdf](http://www.nfh.hu/data/cms81171/jelentes_evvege.pdf))

A szolgáltatót terhelő, szinte minden körülményre kiterjedő adatszolgáltatási-, tájékoztatási-, és közzétételi kötelezettsége az e-fogyasztóvédelem alappilléreként preventív funkciót tölt be az érvénytelen szerződések<sup>19</sup> szemszögéből. A szerződéskötéshez szükséges információk birtokában a fogyasztó valós igényeihez igazodó jogviszony alanya lehet, így mérsékelhető az akarati hibára visszavezethető megtámadási okok miatti érvénytelenség. A felek jelenlétének, közvetlen kontaktusának hiányában gyökerező bizalmatlanság is csökkenthető a digitális jogüggyekkel szemben, így követve a robbanásszerű technikai- és technológiai fejlődést, széles körben elterjedhetnek az elektronikus szerződések, dokumentumok. A Gazdasági Versenyhivatal Versenytanácsa egyre több olyan ügyben jár el, amelyben fő szerephez jutnak az elektronikus eszközök, különösen a világháló<sup>20</sup>. Az interneten megjelenő tájékoztatással kapcsolatban következetes álláspont olvasható a vizsgált döntésekben. Alapvetően fogyasztóbarát magatartást követel meg az elektronikus kereskedelmi szolgáltatás nyújtója részéről a hivatal. Az internet sajátosságaiból kiindulva megállapítható, hogy előnyös sajátosságainak nem megfelelő alkalmazása a fogyasztók döntésének tisztességtelen befolyásolására irányulhat. A világháló használatával rendkívül sok információhoz juthatunk, akár egyidejűleg gyors elérési idő alatt. A szakmai és gazdasági körén kívül eljáró, laikus fogyasztó egyébként is hátrányos helyzete fokozódhat a felsorolt jellemzők miatt, ugyanis az adatok sokaságából nem feltétlenül tudja kiszűrni az adott jogügylet szempontjából releváns tényeket. A szolgáltatói pozícióban lévő fél közzétételi- és tájékoztatási kötelezettségének teljesítésekor köteles az információkat megszerezni, áttekinthetővé tenni szerződő part-

<sup>19</sup> A semmisségi és megtámadási okok közül kizárólag a tanulmány tárgya szempontjából tipikusan minősülőket ismertetjük; így a fogyasztó oldalán az akarati hibákat, a szolgáltató esetén pedig a szerződő partnerének cselekvőképtelensége, korlátozott cselekvőképessége miatti érvénytelenséget.

<sup>20</sup> Például a Vj-129/2005/31. számú és a Vj-133/2005/26. számú határozat.

nere számára a tisztességes eljárás követelményének eleget téve. Összhangban a jogalkotó előírásával a kapcsolódó esetekben is elvárásként fogalmazódik meg az ismertetés módjával szemben a digitális úton történő megvalósítás<sup>21</sup>; közvetlenül<sup>22</sup>; folyamatosan<sup>23</sup> és könnyű hozzáférés<sup>24</sup> garantálásával.

### 3.3. Cselekvőképesség

Az érvénytelenség kérdését célszerű megvizsgálni a kontraktus másik oldalán található jogalany, a szolgáltató szemszögéből is.

Az online úton kötött szerződés érvénytelensége nem csak akarati hibára vezethető vissza, hanem a fogyasztó cselekvőképességének fogyatékoságára is. Az elektronikus kereskedelmi szolgáltatás két meghatározó sajátosságában lelhető meg a probléma forrása:

- a megállapodást kötő jogalanyok fizikailag nem egy térben helyezkednek el, a távollévő felek személyes találkozásának, kontaktusának hiánya;
- és az elektronikus út megjelenése a jognyilatkozatok továbbításának közegeként.

A szolgáltatónak meg kell győződnie arról, hogy szerződő partnere cselekvőképes. Ennek érdekében célszerű a szerződéskötés folyamatába beépíteni olyan lépéseket, amelyek segítségével kizárható például egy hatéves gyermekkel történő megállapodás kötése. Tökéletes megoldás nem létezik a cselekvőképességgel összefüggő probléma kezelésére, de például meghatározott nyilatkozatok elfogadásához köthető a szerződés érvényessége, továbbá bizonyos az adott személyhez tapadó adatok is kérhetőek (természetesen a speciális adatvédelmi előírások figyelembe vételével).

Az online ügyletekkel kapcsolatos, elsősorban fogyasztóvédelmi rendelkezések ismertetésekor érdemes kitérni arra a morális problémára, hogy nálunk sok esetben az adott szó becsületét nyomaiban sem fedezhetjük fel. Míg például a Nathan Rotschild névvel fémjelzett bankház, a FED milliárdos nagyságrendű hitelezései során gyakran szóbeli megállapodás köttetik a felek között. Hivatkozhatunk az izslám országok kereskedőire is, akik fő szabály szerint kézfogással egyeznek meg, máshol birkafaggyú nyalogatásával erősítik meg ügyleteiket. Nincs szükség még

<sup>21</sup> Mivel a szerződő felek digitális közegben teszik jognyilatkozataikat, így lényeges kikötés, hogy a kontraktus megkötése szempontjából relevanciával bíró adatok, körülmények is elektronikus eszköz igénybevételével váljanak hozzáférhetővé.

<sup>22</sup> A közvetlenség arra utal, hogy a szolgáltatás igénybe vevője más jogalany közreműködése nélkül ismerhesse meg a számára fontos, jogszabály által előírt adatokat.

<sup>23</sup> Lényeges követelmény fogyasztóvédelmi szempontból, hogy a szerződéskötés folyamán bármikor elérhesse az információkat; már a szerződés megkötését megelőzően, a szerződéskötés során, a szerződés hatálya alatt és azt követően is letölthesse, tárolhassa azokat.

<sup>24</sup> A szolgáltató által közzétett információk megismerése bárki számára lehetséges, tehát az adatokhoz való jutás nem köthető speciális technikai eszköz, berendezés beszerzéséhez, üzemeltetéséhez, stb..

arany megrendelése, szállítása esetén sem írásba foglalt, papír alapú dokumentumra, hiszen az adott szó szentsége révén meg sem fordul a felekben a szerződésszegés gondolata. Hazánkban ezzel szemben már eleve olyan indíttatással szövegezik meg jogászaink a szerződést, hogy azt a későbbiekben „fel lehessen borítani”, tehát már eleve belekalkuláljuk a szerződés megszegésének lehetőségét.

Szerződéses fegyelem híján lehet egyáltalán működő- és fejlődőképes, prosperáló gazdaságot építeni? A fent ismertetett körülmények fényében hogyan bízhatnánk meg bárkinek az elektronikus aláírásában, tartozzon az bármely fokozatba?

1. táblázat: Garanciális intézmények az év e-kereskedői gyakorlatában, 2008-ban

Szolgáltató	One click order tilalma	Szolgáltató elérhetősége	Ászf közzététele	Elállási jog <sup>25</sup>	Cselekvő képesség vizsgálata
Bookline <sup>26</sup>	Biztosítva	e-mail tel., cím	Beépítve a regisztráció folyamatába	8 mnap (17/1999.Ko rm.r.)	regisztráció a felhasználási feltételek elfogadásakor.
Extreme Digital <sup>27</sup>	Biztosítva	e-mail tel., cím	Beépítve a földalon	8 mnap (17/1999.Ko rm.r.)	regisztráció
Vatera <sup>28</sup>	Biztosítva	Honlapon, elektronikus adatapon keresztül	Beépítve a regisztráció folyamatába	Kizárja az eladói pozícióban lévő felhasználó esetén <sup>29</sup>	Regisztráció, ellenőrzött vásárló.

Forrás: saját szerkesztés

A 2008-as év elektronikus kereskedői<sup>30</sup> közül hármat vizsgáltunk meg a tanulmány harmadik részében tárgyalt garanciális rendelkezések érvényesítése szempontjából. Az egy kattintás eredményeképpen keletkező jogügylet tilalmával összefüggésben elsősorban a szolgáltató visszaigazolási kötelezettségére, a tájékoztatási

<sup>25</sup> A vizsgált cégekre a távollévők között kötött szerződésekre alkalmazandó 17/1999. Korm. rendelet mellett az elektronikus kereskedelemről szóló 2001. évi CVIII. törvény is, amely lehetővé teszi a megrendeléstől való elállást is.

<sup>26</sup> [www.bookline.hu](http://www.bookline.hu)

<sup>27</sup> [www.edigital.hu](http://www.edigital.hu)

<sup>28</sup> [www.vatera.hu](http://www.vatera.hu)

<sup>29</sup> <http://img.vatera.hu/license/main.html>; megjegyezzük, hogy a fogyasztót megilleti az elállás joga (a vásárlástól és a megrendeléstől is) a fent ismertetett jogszabályok alapján, illetve a felek vonatkozásában mögöttes normaként alkalmazandó a Ptk. kötelmi általános része.

<sup>30</sup> [www.evker.hu](http://www.evker.hu)

kötelezettség köréből az elérhetőség és az általános szerződési feltételek közzétételére, valamint az elállási jog biztosítására terjedt ki a vizsgálat. Az összegző táblázatban feltüntetésre került a cselekvőképesség felmérésére irányuló kereskedői megoldások (illetve azok hiánya) is. A digitális úton megvalósuló kereskedelem vonatkozásában előírt tájékoztatási kötelezettség gyakorlati megjelenéséről készült általános felméréssel szemben a címükhöz hűen 2008-ban inkább jogkövetőnek tűnnek az eredmények. A kiválasztott három cég, nevezetesen a bookline, a vatera, az és az edigital

#### 4. Összegzés

Az elektronikus kereskedelmi szolgáltatás jellemzőinek, hatásának vizsgálata nem szűkíthető le annak polgári jogi vetületeire. Egy rendkívül komplex, szinte minden jogterületre beszivárgó, a gazdasági folyamatok során előtérbe kerülő kérdésről van szó. Szükséges azonban jelezni, hogy az új típusú formáció (elektronikus úton tett jognyilatkozatok, és online ügyletek) nem csak pozitívumot jelent számunkra. A digitalizáció előretörésével a kereskedelem struktúrája átrendeződik, amelynek többletköltségei akár az állami szférára hárulhatnak, mert a részben digitalizált üzletek és az újonnan létesített virtuális áruházak költségtakarékosság okán több tucat munkavállalójuktól megválva a segélyezési zónába kerülők számát növelhetik. Miközben a munkanélküliség okozója akár két számjegyű nyereséget számolhat el, addig e tömegek megélhetőségének biztosítása, átképzési támogatása, az állami költségvetést terheli. Egyáltalán nem reális, hogy a Man-szigeten vagy a Jersey-n bejegyzett offshore cégek hazai tulajdonosai az adórendszer megkerülésével jussanak több számjegyű haszonhoz, ezért jövedelmük egy részének „visszapumpálását” kell elérni. Véleményem szerint a jogalkotónak őrizkednie kell attól, hogy ilyen „fogd a pénzt és fuss vállalkozás” létesítésének a lehetőségét biztosítsa.

Mindazonáltal a legnagyobb fordulat ebben folyamatban, hogy a világszerte elterjesztett, bizalom és személyes kötődésen alapuló személyes kereskedelmi forma háttérbe szorul és ezáltal a vásárlás mint individuális élmény megszűnik. Egy-egy vásárlás néhány kattintásra redukálódik, melynek új jogi aspektusai még most is formálódnak.

#### *Felhasznált irodalom:*

- Csécsey Gy. – Fézer T. – Károlyi G. – Petkó M. – Török E. 2006: *A gazdasági szféra ügyletei*. Kossuth Egyetemi Kiadó, Debrecen.
- Hámori B. 2004: Bizalom, jóhírnév és identitás az elektronikus piacokon. *Közgazdasági Szemle*, 9, 832-848. o.
- Kondricz P. – Tímár T. 2000: *Az elektronikus kereskedelem jogi kérdései*. KJK-KERSZÖV, Budapest.



- Majó Z. 2004: Online közszolgáltatások- Dont stand in line, get online! In Dinya L. – Farkas F. – Hetesi E. – Veres Z. (szerk.): *Nonbusiness Marketing és Menedzsment*. KJK Kiadó, Budapest. 383 – 401. o.
- Majó Z. 2006: Úton az információs társadalom felé: tudjuk-e, hová tartunk? *Információs Társadalom*, 1, 30-39. o.
- Majó Z. 2007: e-HRM: az elektronikus emberi erőforrás menedzsment jelenségvilága -the webolution of HR-. Doktori Értekezés, Szeged.
- Nemeslaki A. 2004: *e-Business üzleti modellek*. Adecom, Budapest.
- NHIT 2006: A Nemzeti Hírközlési és Informatikai Tanács álláspontja az „információs társadalom” értelmezéséről 2006. *Információs társadalom*, 3, 7-9. o.
- Papp T. 2007: *Atipikus szerződések*. Egyetemi jegyzet Tyras, Szeged.
- Strihó K. 2007: Határtalan lehetőségek az elektronikus kereskedelemben. In Papp T. (szerk.): *Acta Conventus de Iure Civili, Tomus VI. LECTUM*, Szeged. 99-133.o.
- Sylvester N. – Verebics J. 2006: *Az elektronikus aláírásra, elektronikus kereskedelemre vonatkozó törvények magyarázata*. HVG-ORAC, Budapest.
- Verebics J. 2001: *Az elektronikus gazdasági kapcsolatok joga*. HVG-ORAC, Budapest.

## **A szolgáltatások szerepe a tudás alapú gazdaságban**

## Információ- és tudásslolgáltatások: honnan hová?

Z.Karvalics László<sup>1</sup>

*Az információ- és tudásslolgáltatások világa nem unalmas definíciókkal, hanem az összetett és állandóan változó problémátér szerkezetének és határainak körbejárásával közelíthető meg. Miután felvetjük egy új tipológia lehetőségét, a fogalmi vizsgálódást rövid történeti áttekintéssel egészítjük ki, majd hipotéziseket fogalmazunk meg arra vonatkozóan, hogy várhatóan miért és milyen irányba indulhatnak el meghatározó változások.*

*A két legfontosabb tendenciát részletesen tárgyaljuk. A tudásmenedzsment „föle” emelkedő tudáskormányzás (knowledge governance) paradigmájának megerősödését, elterjedését várjuk, s mivel ez az irányzat méltatlanul alulreprezentált a hazai szakirodalomban, igyekszünk röviden, bevezető jelleggel összefoglalni a legfontosabb tudnivalókat róla. A másik meghatározó változásként az információ- és tudásmenedzsment jelenlegi módszertani apparátusának, kultúrájának és tudományának új tudásfolyamatokra ill. tudásjelenségekre való kiterjedését azonosítjuk.*

*Kulcsszavak: információ, tudás, szolgáltatástudomány, történelem, tudáskormányzás*

### 1. Bevezetés. Ösvények egy fogalmi dzsungelben

Információ- és tudásslolgáltatások alatt egy átlagosnál tájékozottabb cégvezető jellemzően versenytárs-figyelést, business intelligence (BI)-megoldásokat, környezet-letapogatást (*environmental scanning*), információvadászatot (*information hunting*) üzleti információszolgáltatások, fizetős adatbankok, tudásbázisok, tudástárak, tudásportálok használatát érti, döntéstámogatással, vezetői információs rendszerekkel, tanácsadói- és tréningsszolgáltatásokkal kiegészítve. Ritkábban szokták ideértetni a vállalati tranzakciós adatközmű feltöltésétől az adatbányászatáig terjedő tevékenység-spektrumot, ill. a kommunikációs adatközmű gondozását - mint pl. a CRM (*Customer Relationship Management*)-rendszereket.

A gazdasági kontextusban használatos, információ és tudás-előtagot tartalmazó kifejezések nagy száma nem a leírás „felbontását” növeli meg, hanem egyelőre

---

<sup>1</sup> Dr. Z.Karvalics László (CSc), tanszékvezető egyetemi docens, SZTE Bölcsészettudományi Kar Könyvtártudományi Tanszék (Szeged).

A tanulmányban bemutatott tudásslolgáltatások rendszerezésében (részben kifejlesztésében, formulázásában) Schneider Henriknek köszönhetek sokat, akivel az érintett tevékenységeken alapuló közös konzultációs praxist is felépítettük. A vállalati tudásmenedzsment-folyamatok legfrissebb fejleményeire való reflexiók a General Motors Powertrain szentgotthárdi gyárában folyó kutatási program eredményei.

inkább nehezíti a fogalmi tisztánlátást. Mászt jelent az információ- és tudásfolyamatok (*information and knowledge processes*) áramlások (*flows*) illetve jószágok (*commodities*) gazdaságtanával legáltalánosabb értelemben foglalkozó diszciplína és az egyidejűleg annak tárgyaként felfogott „információ-és tudásgazdaság” (*information and knowledge economy*), mint amikor ugyanevvel a kifejezéssel a gazdaságnak az „információ-és tudásszektorát” (*information and knowledge sector*) igyekszünk leírni – azokat a szereplőket, akiknek a terméke vagy szolgáltatása valamilyen információs vagy tudásáru (*information and knowledge goods*). Korántsem szükséges azonban, hogy ezeket információ-és tudásmunkások (*information and knowledge workers*) vagy szakértők (*specialists*) állítsák elő, akik nagy számban találhatók meg a gazdaság nem-információs szektorában is. Az információ és a tudás előállítása (*information and knowledge generation*) és az ahhoz használt információ-és tudástechnológiai megoldások (*information and knowledge technologies, IKT*)<sup>2</sup> elválnak az információs javakkal való kereskedéstől, az információ-és tudásbróker-ségtől (*information and knowledge brokers*).

Vezetési oldalról a gazdaság bármely szereplője számára megkerülhetetlen, hogy foglalkozzon saját szervezete információ-és tudásmenedzsmentjével (*information and knowledge management*). Ugyanahhoz az információhoz vagy tudástartalomhoz hozzá lehet jutni termékként (vásárlással) vagy szolgáltatással (külső erőforrás igénybevételével, *outsourcinggal*), de amennyiben az a racionális, minden további nélkül előállítható kifejezetten erre a célra „beállított” munkatárssal, vagy szakosított vállalati részleg segítségével (*insource*).

Mibenlétét tekintve összetettségben és érték-hozzáadásban sokszorosan rétegzett a piacra kerülő „információk és tudások” világa, hiszen az elemi információktól az óriás-adatbázisokig, a szinkrontolmácsoktól és fordítóktól a nagyvállalati coach-okig, a könyvelőktől a stratégiai konzultánsokig terjed, nem beszélve a teljes média-folyamról, amely az online univerzummal egyesülve a „tartalomipari szegmenst” (*content industry*) adja. Minden további nélkül idesorolható az oktatási, képzési, továbbképzési-és tréningipar, de az élményiparként felfogott turizmus egy része is (gondoljunk csak az idegenvezetőktől a többnyelvű tárlatmagyarázó készülékeken át útikönyvekre, bédekkerekre). Bármilyen szokatlanul is hangzik, magasan strukturált tudás-átadás és felépítés történik, szolgáltatás-ill. tanácsadás-szerűen, a szabadidő-és egészség-iparágak egy részében is. (Tekintett már Ön, Kedves Olvasó, egy edzőre tudásmérnökként és tudástechnológusként?)

Ebből a szempontból már Yoneji Masuda, az információs társadalom egyik legelső teoretikusa is figyelemre méltóan összetett és izgalmas felosztással igyekezett a teljes információ-és tudáspiacot áttekinteni (Masuda 1988).

<sup>2</sup> Az elterjedtebb és más (politikai és társadalmi informatikai) kontextusban gyakran használt ICT (*information and communication technologies*) (ICT-ágazat, ICT-iparág) megnevezés valójában részben tautologikus (minden kommunikációs mozzanat információs, de nem minden információs kommunikációs), részben leszűkítő (mert pl. a tudástechnológiát nem tartalmazza).

## 1. táblázat Az információ-tengelyű gazdaság felosztása Masudánál

<b>Információs iparágak</b>	Magánüzemeltetésű információs ipar	Kutatók, tervezők, független írók, hiteellenőrök, közvélemény-kutatók
	Nyomdai-kiadó ipar	Nyomtatás, klisékészítés, könyvkötészet, kiadás, fénymásolás
	Hírszolgáltató-hirdetési ipar	Újságok, hírügynökségek, folyóiratok, hirdetés, közönségszolgálat
	Információfeldolgozó- és szolgáltató ipar	Számítógépközpontok, adatbankok, szoftverházak, időosztásos szolgáltatások
	Információs-gépipar	Nyomdagépek, számítógépek, terminálberendezések, írógépek, másológépek
<b>Tudás-iparágak</b>	Magán üzemeltetésű tudásipar	Ügyvédek, könyvelők, tanácsadók, adófelügyelők, tervezők
	Kutatási-fejlesztési ipar	Tanácsadó testületek, kutatóintézetek, mérnökök
	Oktatási ipar	Iskolák, levelező tanfolyamok, szemináriumok, könyvtárak
	A tudásipar berendezésipara	Elektronikus számológépek, kutatási felszerelések, CAI (számítógépes oktatás) eszközök, oktatási anyagok
<b>Művészeti iparágak</b>	Magán üzemeltetésű affektív-információs ipar	Regényírók, zeneszerzők, énekesek, festők, fényképészek, producerek
	Affektív-információs szolgáltató ipar	Színházi együttesek, zenekarok, filmgyártás, tévé-társaságok, filmszínházak, lemeztársaságok
	Az affektív-információs ipar berendezésipara	Fényképezőgépek, hangszerek, filmfelvevő berendezések, hangrögzítő berendezések, televízió
<b>Etikai iparágak</b>	Magán üzemeltetésű etikai ipar	Filozófusok, vallási vezetők, próféták
	Vallási ipar	Vallási csoportok, egyházak, kegyhelyek, templomok
	Szellemi tréning ipar	Szellemi tréning központok, önkéntes szolgáltató csoportok, vívás, kalligráfia, jóga, zene, teaszertartás, virágrendezés és egyebek

Forrás: Masuda (1988, 84. o.)

## 2. Egy új iparági tipológia felé

Egy jó áttekintést biztosító, friss és termékeny szempontokat kínáló tipológia szempontjából a *funkcionalitás kérdése a döntően meghatározó*: t.i., hogy milyen folyamatban, milyen termék előállításakor vagy szolgáltatás nyújtásakor, hol és milyen értékhozzáadás történik. Nem a „domain” lesz tehát az érdekes, mint Masudánál, illetve az, hogy a „termelés” (annak is a „hagyományos vagy „tudás-intenzív” szekto-

ra), a „média”, a „közfőra” vagy épp a „nonprofit” sfőra-e a terepe az információ- és tudásszolgáltatásoknak. A felosztásnak elsősorban *tevékenység-specifikusnak* kell lennie.

A tipológia, amelynek létrehozására a következőkben kísérletet teszek, kizárólag azzal a céllal készült, hogy az elemzés egy lehetséges új „tengelyére” felhívja a figyelmet. Nem kívánja helyettesíteni a korábbiakat, és a szolgáltatásokra fordított figyelem miatt főleg a kínálati oldalra fókuszál. Amennyiben fogadtatása pozitív, később sokkal pontosabb és részletesebb verziója készíthető majd. Az egyes kategóriáknál felsorolt tevékenység (szolgáltatás)-típusok illusztratívák, nem törekszenek a teljességre:

1. *Interkonnektivitás-és interakció-iparágak:* Ide azok a tevékenységek sorolhatóak, amelyek *összekapcsolnak és magasabb szintű koordinációt* tesznek lehetővé – platformot, csatornát, felületet biztosítva ráépülő információs-és tudásfolyamatokhoz.  
Például: távközlés, postai és online kommunikációs szolgáltatások – e-mail, chat, fórumozás, SMS, stb., kollaboratív munkakörnyezetek (workflow), fordítás, tolmácsolás, mediáció, konferencia-és konferencia-szervezés-ipar, teleház-üzemeltetés, mikrofizetés.
2. *Innovációs iparágak:* Minden olyan tevékenység, amelynek „kimenete” *korábban nem létező információs-és tudásobjektumok létrehozása* és betáplálása az áramlásokba. A technológiai innováció mellé felzárózik a társadalmi és kulturális innováció.  
Például: kutatás, fejlesztés, design, kreatív iparágak, új művészeti alkotások (egyediek és irányzatok is), csoportos szellemi alkotó technikák facilitációja, új játéksziszter kialakítása egy csapatsportban, új meditációs vagy relaxációs technika, új iskolamodell, új tantárgyi megoldások, szimuláció.
3. *Bemenet-orientált iparágak:* *A feldolgozó rendszerek input-oldalának folyamatos ellátása tartalommal.* Például: statisztikai adattermelés, hírügynökségi munka, sajtófigyelés, versenytárs-figyelés, üzleti adatszolgáltatás, szakmai média, fejvadászat, szakirodalmi információs szolgáltatások, magánnyomozó irodák, döntéselőkészítés, térfigyelő rendszerek működtetése, célzott információgyűjtés, GPS-rendszerek.
4. *Kibocsátás-orientált iparágak:* *A létrejött tudásjavak „elosztása”, információk célbajuttatása, a feldolgozás és annak „kimeneteinek”, a disszeminációnak a segítése.*  
Például: PR és kommunikációs tevékenység, reklám, direkt marketing, tréning, oktatás, képzés, honlapkészítés, könyv-újság-és zenekiadás, filmforgalmazás.

5. *Tranzakció-orientált iparágak: Információ-és tudásműveletek elvégzése, szimbólum-manipuláció<sup>3</sup>, információs rendszerek működtetése.*  
Például: Call centerek, adatrögzítés, digitalizálás, táv-adatfeldolgozás vagy elosztott adatfeldolgozás, nyilvántartás-gondozás, ügyvitel, szerverfarm, honlapfenntartás, könyvelés, adatbányászat, adatkonverzió, adatmentés, adatbiztonság, ügysegédség elektronikus ügyintézéshez, adminisztrációs asszisztencia, szervezés.
6. *Transzformáció-orientált iparágak: A (vezetői) fejekben előidézett változás, a gondolkodási folyamatok módosítása és facilitációja.*  
Például: Döntéstámogatás, coaching, speciális képzés, szellemi tréning, személyes tanácsadás (jogi, pénzügyi, üzleti, politikai stb.).

Természetesen ezek az iparágak egymásnak is szolgáltatnak: egy coachnak könyvelő cég számára nyújtott online marketingszolgáltatást előkészítő mikrokutatást végző specialisták konferencián sajátítják el a szükséges módszertani ismereteket, de az új divízió logóját úgy rendelik meg – mind a hat felsorolt ágazat érintett egy ilyen „láncolatban”. Vannak specialisták, akik teljes egészében egy másik ágazat igényeinek ellátására szakosodtak: a nézettség-és hallgatottságmérés, mint kutatási feladat például a kibocsátás-orientált iparágakban vált nélkülözhetetlenné.

Az egyes tevékenységtípusokat állandó hibridizáció jellemzi: a bemenet-orientált döntéselőkészítés gyakran „egy csomagba” kerül a transzformáció-orientált döntéstámogatással vagy egy döntési folyamat (egy közbeszerzés, egy tender) tranazkció-orientált lebonyolításával. Az adatmentő cégek „visszafelé” terjeszkednek az adatvédelem értékláncán, az állományok fizikai rekonstrukciójában megszerzett tapasztalatból „tudástöket kovácsolva” egészen a transzformáció-orientált adatbiztonsági tanácsadásig tudnak lépkedni.

Jól látszik az is, hogy ebben a diffúzabb információs-és tudástérben már nem a hagyományos „műfajok”, a megszokott „üzleti entitások” vagy „médiумok” mentén oszlanak meg a szolgáltatások. A „rádió” nem mint „intézmény” lesz érdekes: amikor reklámot vagy zenét sugároz, kibocsátás-orientált tevékenységet végez, amikor közlekedési híreket közöl, bemenet-orientált információkat ad. (Ugyanazt a zenét MP3 lejátszón is meg lehetne hallgatni, a közlekedési híreket mobil Interneten keresztül honlapról is le lehetne tölteni.)

Az információ- és tudásszolgáltatások korai története érdekesen szemléleteti a fenti összefüggéseket, részletesebb „kibontásuk” izgalmas kutatási feladat lesz a jövőben, amely a történeti megközelítésmódra fogékonyaknak sokáig kínál termékeny témákat és összefüggéseket.

<sup>3</sup> Robert Reich egykori amerikai munkaügyi miniszter elhíresült terminusa talán leginkább ennek a kategóriának felel meg.

### 3. Előttörténet

A mai, modern információszolgáltatások kezdeteit bemutató áttekintések a felsorolást általában Franciaországgal mint úttörővel kezdik (Levine 1995). A *Societe Francaise de Radiophonie* szakértőinek jutott ugyanis először az eszébe, hogy *fizetős információszolgáltatást* nyújtsanak, ráadásul rögtön telefonon keresztül. 1935-ben sikerült meggyőzniük a francia posta, a PTT illetékeseit, hogy az SVP betűkombinációt (*s'il vous plait* = kérem szépen) tartsák fenn a párizsiak számára a direkt tárcsázásos információszolgáltatásra (Gastines 1987). Az izgalmas új lehetőség óriási perspektívát ígért, de a gépezet gazdaságilag hamarosan akadozni kezdett, majd egészen közel került a bukáshoz. Ekkor, 1937-ben került a vállalkozás élére *Maurice de Turckheim*, aki szívós marketingmunkával „újraépítette” a szolgáltatást. A „fénykor” azonban csak a második világháború után jött el. Turckheim az átlagembernek a „titkos” információk iránti kíváncsiságára apellálva, „exkluzív klubba” tömörítette az előfizetőket, éves díjjal. A stratégia eredményesnek bizonyult: az SVP a következő 30 évben 5 kontinens 23 országában világméretű, franchise-alapú vállalat-óriássá nőtt (Levine 1995).

Nagy kérdés, hogy miért nem felel meg az üzleti információszolgáltatás kategóriájának az 1893-ban, Budapesten elindított Telefonhírmondó, amely (induláskor is már 60) előfizetőjének valós idejű tőzsdei információk és sport-eredmények, élő zene, gyerekprogramok, friss hírek csokrait (valódi „online” tartalmakat) kínált korrekt díjazásért. És miért nem azokkal a *céginformációs szolgáltatásokkal* indul az áttekintés, amelyek még korábbiak: a *Creditreform* Németországban, 1879-ben, az *Intercredit* Ausztriában, 1870-ben, a leghamarabb, 1843-ban a *Dun & Bradstreet* (USA).

Még ennél is korábban kezdték meg tevékenységüket a hírügynökségek: itt *Charles Louis Havas* irodája (1832) majd ügynöksége (1835) nyitotta meg a sort, a század közepére már szinte minden fontosabb európai lap az ügyfelük lett (igaz, ekkorra az 1848-ban New Yorkban létrejött Associated Press, az 1849 óta létező német rivális, a berlini Continental Telegraphen Compagnie, a későbbi DPA, és az Angliába Németországból áttelepült *Paul Julius Reuter* 1851-ben megnyitott irodája, a Reuters is a piacon volt). És vajon nem kell-e akkor már több mint 300 évvel visszavinni a „kezdeteket”, még a modern hírlapirodalom megjelenése elé, mondjuk Velencébe, 1563-ba, ahol a titkosügynökök jelentéseit (*avvisi*) élelmes vállalkozók kinyomtatták, és 1 gazetáért<sup>4</sup> árulták a Rialto hídon? (Más források szerint 1 gazeta beléptidjért lehetett a törökellenes háborúk állásáról szóló hírek nyilvános felolvasására bejutni.) És ezidőtájt sok évtizede, 1480 óta működik már a frankfurti könyvvásár (Weidhaas 2008), amely nemcsak a termékek, hanem a hozzájuk kötődő technológiák és szolgáltatások (előfizetőgyűjtés, „könyvmarketing”) valódi piaca is volt (még ha később, a 17. század közepén Lipcse évszázadokig meg is előzte).

<sup>4</sup> 1 gazeta = 2 soldo = 7 fillér



De meddig menjünk vissza az időben? A frankfurti vásárokon például már a 14. században cserélődtek a szerzetesek által készített kéziratok, miközben a késő-középkor és a kora-újkor legértékesebb információ-árúját a tengeri hajózási térképek jelentették. És még inkább felértékelődtek azok a kormányosok, akiknek a „fejében” ott voltak a nevezetes útvonalak, sokszor szabályos „aukcion” versenyeztek értük. A 16. század földmérői a korabeli térképészeknek szolgáltatottak értékes adatokat, a térképészek a földmérők munkáját segítették – és mindegyik fizetett a másiknak.

A 13. század végi Firenze és Toszkána Hajnal István (1933/1993) érzékletes leírásában az *információ-és tudásslolgáltatások paradicsoma*. Ekkor egyedül Firenzében 600 nótárius működött, akik jogi, pénzügyi, könyvelési és írnoki szolgáltatásokat láttak el, az ipari-kereskedelmi igényekhez igazodva. Az írástudás tömegesítését adót fizető magániskolák segítették (a tanítók gyakran földmérők vagy pénzügyi szakemberek), a céhek hírszerző hálózatokat tartottak fenn, magán-postaszolgálatot üzemeltettek, írásbeli munkáikat professzionális könyvelők, esküdt írnokok, pénztárosok és ellenőrök segítették. A szakképzett firenzei nótárius keresett „exportcikk” a kor Európájában: a tapasztalt tudásspecialisták kegyeit uralkodók, főurak és a nagyobb kereskedőközösségek keresték, akik ugyancsak „aranyárban” mérték a jó tolmácsokat is.

Bizony egészen az ókori magaskultúrákig (néhány kutató szerint akár a neolitik Európáig) vissza lehetne menni időben, hogy a kiterjedt – akár kontinentális - kereskedelmi kapcsolatokon, bonyolult munkamegosztáson alapuló közösségi térben az információ-és tudásslolgáltatások kezdeteire bukkanjunk. Akármeddig is megyünk vissza az időben, két figyelemreméltó jellegzetesség azonnal szembetűnik.

Az első az *információ-és tudásslolgáltatások feltűnően „modern” és professzionális jellege és formagazdagsága, egészen korai gazdaságtörténeti periódusokban is*. Mindez megerősíti azt a feltételezést, hogy az információs-és tudásfolyamatoknak komolyabb szerepet kellene játszaniuk mind a gazdaságtörténeti rekonstrukciókban, mind a gazdaságelméletekben<sup>5</sup>.

A második feltűnő sajátosság ezeknek az *információ-és tudásslolgáltatásoknak az első pillanattól fogva transznacionális, nemzetközi jellege*. Mivel a kereskedelem, ill. az áru-és hírcsere-hálózatok nem ismerték a határokat (a kontinensek között sem), a hozzájuk elválaszthatatlanul hozzátartozó műveletek és specialisták is „transzlokális” szinten szerveződtek. Mindennek volt egy olyan, makacsul újratermelő kiegészítő következménye, hogy a kulturaközi jelleg egyúttal mindig *innovációs* hatású tudott lenni, hiszen a pénzügyi, gazdasági, katonai tanácsadók, „szak-

<sup>5</sup> A „jégtörő” talán a 2006-os, Helsinkiben tartott gazdaságtörténeti világkongresszus (XIV. *International Economic History Congress*, IEHC) 40 szekciója között megszervezett információ-történeti tárgyu, 11 előadást tartalmazó izgalmas szakmai fórum volt (*Information Flows 1350-2000. From Early Modern Business Correspondence to Business Press*, [http://www.helsinki.fi/iehc2006/sessions1\\_40.html](http://www.helsinki.fi/iehc2006/sessions1_40.html)), emellett a kanadai Leonard Dudley tett sokat azért, hogy különböző információs jelenségek és folyamatok gazdaságtörténeti elemzésbe való bevonásával nagyobb rekonstrukciós és leíró erőt lehessen elérni. Ha számos tanulmánya közül kellene választani, talán Dudley (1999) volna a leginkább meggyőző.

értők” körforgása a vonatkozó ismeretek és meta-szintű tudások állandó transzformációját biztosította.

A történeti „szál” sok érdekes vonatkozása kel életre, ha a hátraugrás után időben előre tekintünk, az információ-és tudásszolgáltatások múltja után egy kicsit jövőjükbe kalandozva.

Bizonyára számos mozgás- és változásirány kiemelhető volna, ezúttal azonban csak két irányba tekintünk szét. Úgy látjuk, *elméleti oldalról* a tudáskormányzás paradigmája, megközelítési-szemléleti keretrendszere jelenthet olyan újdonságot, ami korábbi tudásunkat radikálisan átréteget, *gyakorlati oldalról* pedig az információ- és tudásszolgáltatások „körébe” bekerülő folyamatok és területek számának gyors gyarapodása igényel rövid áttekintést és reflexiót.

#### 4. Tudáskormányzás (Knowledge governance)

Azt, hogy a tudáskormányzás (*knowledge governance*) fogalma egyre népszerűbb, kétségtelenül Nicolai G. Foss-nak, a vállalatgazdaságtan egyik „gurujának” köszönhető. Nem ő találta ki, nem ő vezette be, de olasz kollégájával, Anna Grandorival (Grandori 2001) a legtöbbet tette azért, hogy tartalommal teljen meg és elterjedjen.

Foss a tudásmenedzsmenttel oda-vissza kapcsolatban álló, önálló megközelítésmódként (*distinctive approach*) tárgyalja (Foss 2005), és fokozatosan terjeszti ki a hatókörét. Kezdetben még csak a szervezéstudomány, a stratégiai tudományok és az emberi erőforrás-menedzsment metszéspontjában álló irányzatként írta le (Foss 2007), később (Foss–Michailova 2009) ezekhez csatlakoznak a szellemi tőke és a technológia menedzsmentje, ill. a nemzetközi üzleti folyamatok.

A tudáskormányzás legáltalánosabb értelemben az *összekapcsolódó tudásfolyamatok befolyásolásának technikáit, a tudás előállítását és megosztását támogató struktúrák és mechanizmusok megtervezését, kiválasztását és megépítését jelenti*. A szakirodalomban az első pillanattól fogva két értelmezési szintje létezett, a *vállalati* és a (jellemzően „nemzeti”) makroszint.

A tudáskormányzásra vállalati szinten nyereségességi, kormányzati szinten hatékonysági kérdésként tekintettek 2000-ben indult projektsorozatokban a bonni egyetem kutatói<sup>6</sup>. Whitley (2000) egyenesen külön beszél vállalati tudáskormányzásról (*entrepreneurial knowledge governance*), amelynek elsődleges terei a tudáskodifikáció és tudásprivatizáció - más szavakkal: az, hogy „a vállalat hogyan szervezi meg az új tudás használatát és generálását”<sup>7</sup> – és a komplex tudásformák makro-szintű megosztásáról (*associative knowledge governance*).

<sup>6</sup> The Center for Development Research (ZEF, Zentrum für Entwicklungsforschung) "Rheinische-Friedrich-Wilhelms" University, Bonn

<sup>7</sup> Cristiano Antonelli egy 2007-es, a tudás-externáliákról tartott előadásának ismertetéséből (Kapás 2008, 185. o.).

A tudáskormányzás tehát a tudásmenedzsment egyfajta „metaszintje”, magas szintű, holisztikus tervezési és irányítási megközelítésmód. Mindkét fent említett „rendszer szinten” visszaköszön: Smits és Moor (2004) a vállalati tudásmenedzsment teljesítményének mérésére kidolgozott mutatórendszert nevezték „Knowledge Governance Frameworknek”, míg Mariussen (2003) a „nemzetállami szinten kezelhető tudásrendszerek integrációjára” használta<sup>8</sup>. Mindkét értelmezés „terjeszkedik”: Vale és Caldeira (2007) a helyi gyártási (szomszédsági) rendszerekre (egész pontosan: Észak-Portugália cipőiparára) alkalmazta a tudás-kormányzási megközelítést, a legfrissebb, 2009-es előfordulások zöme pedig a tudás makroszintjének „szabályozása” irányába, a szellemi tulajdonjogok, szabadalmak, szerzői jogvédelem felé mozog.

Ez a Magyarországon még „debütálásig” is alig jutott irányzat<sup>9</sup> megoldó erejét és absztrakciós szintjét tekintve a (nagy)vállalati folyamat-újratervezés (*process re-engineering*) vezetői szintű konszenzusainak megteremtésében játszhat nagy szerepet. A „championok” (hogy Fosst idézzük) még jó ideig a kutatói-tanácsadói körből fognak kikerülni, így a tudáskormányzás tartósan szolgáltatásként épülhet be a tervezési módszertanába. Másfelől az ettől várt eredmény, az információs-és tudásfolyamatok metaszintű végiggondolása várhatóan egyfajta racionalizálás irányába mutat majd, és hozzájárulhat egy *fejlett szolgáltatási kultúra* kialakításához.

Kormányzati és Unió szinten a tét sokkal nagyobb, különösen a „Tudás Európájának” lisszaboni víziója és annak ismert kudarca miatt. Az eredménytelenség nem véletlen: néhány kiragadott „tudás-indikátor” mérése, ill. növelése nem helyettesítheti a tudás-és információáram egymásba ágyazott alrendszereinek hosszú távú, következetes fejlesztését. Magyarországon, ahol az innovációs teljesítmény megrendült, s az oktatási rendszer és a tudomány is fokozódó nehézségekkel küzd, a lemaradás árnyékában, ugyancsak jótékony lehet a tudáskormányzás megközelítésmódjának és lassan kifomálódó módszertani kultúrájának a megjelenése és elterjedése.

A vezetői tudás-és döntési folyamatok oldaláról a tudáskormányzás erősen érintkezik az ún. „*abduktív menedzsmenttel*”, a „nem logikai levezetés révén elért helyes következtetések” gyakorlatával: nem véletlen, hogy ez a diskurzus is éppen most van kiépülőben (Z. Karvalics 2009). A tudáskormányzás holisztikus jellegének megfelelő rendszer szint pedig a „kulturális”: minden bizonnyal ez áll a vállalati/szervezeti kultúra izgalmas metszetekben való újkeletű felértékelődése mögött is.

<sup>8</sup> Jómagam korábban ugyanezt *hosszútávú tudásszerkezet-tervezésnek* hívtam (Z. Karvalics 2008), a természettudományokra és a társadalomtudományokra fordított tudománypolitikai figyelem és az evvel összefüggő költségvetési preferenciák kontextusában.

<sup>9</sup> Kapás Judit említett friss konferenciabeszámolóján (Kapás 2008) kívül ezidáig mindössze két említésre sikerült bukkannom, érdekes módon mindkettő PhD-dolgozat és mindkettőre igaz, hogy egyetlen szakirodalmi tétel használatára, ill. említésére szorítkozik: a tudáskormányzás nem vizsgálati kérdés, hanem más témakörökkel való érintkezése okán előkerülő akcidentális szakirodalmi adalék. Pecze Krisztina (2005) Grandori nevezetes tanulmányát, Obermayer-Kovács Nóra (2007) Smits és Moor Knowledge Governance Framework-jét ismerteti.

## 5. Az „információ-és tudásspektrum” kiszélesedése

Az információs és tudásfolyamatok szervezeti és technológiai támogatásának módszeres megújítása és racionalizálása leginkább a földkéreg változásának felgyorsított trükkfilmjére hasonlít. Több erő hatására többféle „nyomás” kényszere alatt, az elemek egymáshoz való viszonyától nem elválaszthatatlanul minden állandó és lassú mozgásban van, az új „rétegek” lassan ráborulnak a régiekre, de sokáig őrzik még annak szerkezetét, az arányokat finoman, de könyörtelenül megváltoztatva.

Ilyen „erőhatásnak” tekinthető az *algoritmizálható agymunka gépesítése*, a *szellemi munka automatizációja*, amely természettörvény erejével hatol be azokba az alrendszerbe, ahol megfelelő megoldások birtokában a drága és bizonytalan humán erőforrás kiválthatónak tűnik. E jól azonosítható változások „túloldala” a lassú „kúszás” felfelé a tudás értékláncán, új, magasabb értékhozzáadással bíró szerepkörök és szolgáltatások megjelenésével. Ehhez azonban azonnali, járulékos dinamikák, „tektonikus mozgások” is kapcsolódnak, mert egy új elem megjelenése azonnal oldalirányban is elkezd frissíteni az értékláncot. Kialakult és elterjedt pl. a „coach” illetve a tudásfolyamatok igazgatójának (CKO, *Chief Knowledge Officer*) szerepköre, új dimenzióban megmozgatva a „vezetői munkakörnyezet optimalizálását illetve a vállalati tudásfolyamatok szervezeti leképezését”, de evvel párhuzamosan azonnal megindult a coachok és a CKO-k képzése mint másodlagos tudásszolgáltatás és új üzleti „niche”, majd később, a sok kedvezőtlen tapasztalat hatására a coachok és a CKO-k „minőségbiztosítása” illetve az új szereplők szakmai-közösségi önszerveződése, amely a számukra fontos tudásfolyamatok csatornázására is gondot kezdett fordítani.

Ilyen erőhatást jelentenek a *tudás elavulásának (knowledge obsolescence, legfrissebben Schneider 2007) ill. frissülésének* a mechanizmusai, amelyek a technológia-intenzív szektorban különösen erősek, de szinte mindenütt érezhetőek, ahol a piac, a termékek, vagy a fogyasztói szokások változnak. Az elavuló tudás, mint a feltörő és kövé szilárduló láva, lelassítja az áramlásokat és egyre komolyabb károkat okoz, a megfelelő mozgékonytságot és reakcióképességet pedig egyre inkább a tudásmegújítás, ill. tudáskarbantartás (*knowledge updating*) folyamatai biztosítják.

Miközben, mint láttuk, a tudás új értéktermelő mozzanatai szinte automatikusan elkezdik építeni és nyújtani a saját (gyakran innovatív) szolgáltatási értékláncukat, evvel általában másutt egyszerűsítene, piacot kannibalizálnak, értékláncot rövidítenek. Az áramlásban lévő információ és tudás szereplői közti közvetítettségek csökkentését eredményezik egyfelől (*dezintermediatizáció*), de ahol szükséges, azonnal új közvetítettségeket teremtenek (*reintermediatizáció*). Ennek révén hol közelebb kerülnek egymáshoz az információ-és tudásáruk termelői és fogyasztói, hol távolabbra.

A kontinentális kéreglemezeket megrázó erejű, de még mindig alulelemzett mozgás az üzleti modellek átírását megkezdő crowdsourcing-formák, a „tömegek

bölcsességének” lefordítása az értéktermelés új formáira, a termelés innovatív, de nagyon is autentikus aktorainak (*professzionális amatőrök*, *ProAms*) bevonásával.

Az információ-és tudásfolyamatoknak ebben a minden irányba terjeszkedő és formáját amőbaként változtató világában a tudományos igényű elemzések új hulláma és a menedzsmenttudomány gyakorlati fordulata együttesen eredményezi a reflektált (reflektálható és reflektálandó) jelenségek számának és “felbontásának” a hirtelen, ugrásszerű gyarapodását.

Szépen illusztrálja például a folyamatok korábban érzékeltetett kettősségét az, hogy a szakemberek egyszerre lettek érzékenyek a tudásegyenlenségekre (*knowledge unevenness*, Barnard 2007), mint bizonyos szervezeti helyzetben a kimeneti teljesítmény zavarait okozó anomáliára, és a tudáskülönbségre (*knowledge difference*, Zhang and Ni 2007), amely pedig más helyzetekben éppen a kreatív válaszok, az innováció, a rugalmas megújulás, az életképesség motorja tud lenni. A tudásegyenlenség megszüntetésére a tudásmegosztási gondok (*knowledge sharing gaps*) feltárása és kezelése (Chin 2008) a megoldás, de sokat segíthet a gyakorlatközösségek Intranetes tudás-hátországának (*knowledge infrastructure of communities of practice*) a korábbiaknál sokkal tudatosabb megkomponálása is (Sarnoff-Wimmer 2003, Lytras et al 2008).

Jól látható, hogy az elemző figyelem egyre több területre hatol be, egyre több folyamatot tesz a maga számára érthetővé és ezen keresztül kezelhetővé. Semmi különös nincs tehát abban, hogy a gyakorlatban egyre több új generációs tudásslolgáltatás jelenik meg, eszközként járulva hozzá a tudásfolyamatok korszerűsítéséhez és újratervezéséhez, ill. újraszabályozásához (*KPR, knowledge process reengineering*). A KPR részeként hagyományos információ- és tudásslolgáltatások bújnak új köntösbe, vagy kapcsolódnak a tudás-áram új területeihez, és szép számmal jelennek meg újak is, amelyek egy-egy frissen feltárt területre „specializálódnak” (Repenning–Serman 2001). Ezek áttekintése meghaladná e tanulmány kereteit, ezért a korábbi tipológia kiegészítéseként az információ- és tudásslolgáltatások „felhőjét” két nagyobb csoportra bontva illusztrációs jelleggel tallózunk közöttünk.

A közvetlen tudásslolgáltatások (*direct knowledge services*) családjába azok a tevékenységek tartoznak, amelyeknél a tevékenység elvégzése maga az igényelt tudáskimenet, ahol a „kuleszakész” végeredmény azonnali felhasználásra „bekerül” a tudásjavak közé.

A tudás-animáció (*knowledge facilitation*) ellenben azoknak a szolgáltatásoknak a gyűjtőneve, amelyeknek a kimenete a vállalatvezetés vagy a megrendelői oldal tudásfolyamatainak adott irányba terelésével, támogatásával megszülető új tudás vagy döntés. Ebben az esetben a tudásváltozás „kohója” belül marad, és a megoldás belülről érkezik, míg az első esetben minden kívülről jön, az érintettek számára csak az „elfogyasztásuk” marad.

A közvetlen tudásslolgáltatások világának legnépszerűbb darabjai közé tartozik ma a tudás-térképezés (*knowledge mapping*), a vállalaton belül azonosítható tudások vizualizálása és folyamat-ábrába rendezése, a hiányok és az áramlások akadá-

lyainak feltárása illetve a tudásvagyon áttekinthetősége érdekében. Megújulva szolgálja a tevékenység külső környezetéből relevánsnak számító információk feltárását és továbbítását az információvadászat (*information hunting*) és annak rendszeres, tipikusan hírlevélkészítésbe (*newsletter editing*) forduló változata. A vezetők számára a személyesebb „state of art tudás-csatornázás” (*knowledge tutoring*), a kompetenciakommunikációjukat segítő minőségi prezentációkészítés (*slide-ware service*), a tapasztalati tartományt, személyes akció sugarukat kiterjesztő távjelenlét (*telepresence*) jelent izgalmas új formákat. Rohamosan terjed a gyors-kutatás (*rapid research*), amikor egy vezetői dilemmára, egy új termékkel kapcsolatos döntésre vonatkozóan azonnal, jellemzően mobiltelefonos vagy internetes panelekből származó adatok produkálhatóak, akár néhány órán belül.

A tudás-animációban renészanszát éli a csoportos szellemi alkotó technikák alkalmazása (*conducting applied knowledge technologies*), a döntés-inkubáció (*decision lab*), a munkahelyi koordinációt és kooperációt támogató mediáció (*mediation*). Terjednek a felsővezetőket „helyzetbe hozó” konzultációs formák, az interkulturális felkészítés (*intercultural readiness*) ill. az előadásra, nyilvános szereplésre való felkészítés (*pre-presentation training*). A rekrutációt magas szinten támogató fejevadászat mellé a nem alkalmazásba veendő, csak adott feladatmegoldáshoz szükségessé váló szakemberek azonosítása és közvetítése, illetve az együttműködés generálása lép (*intellectual matchmaking*).

## 6. Befejezés helyett

A felsorolt szolgáltatások egy része a szótárt is megújítja, amellyel beszélünk és gondolkodunk a tárgyalt folyamatokról. Áttekintésünkben szerepelnek bevett és elterjedt kifejezések, alternatív és emergens (éppen frissen megszületett és elterjedőfélben lévő) terminusok is. Ezek egy része saját „találmány”: nem tüntettük fel, nem emeltük ki, hogy szervesen simuljon a tipológiai áttekintésbe, de később így mód nyíljon arra, hogy önállóan, egyesével, részletesebben lehessen elidőzni körülöttük.

Korábban egy helyütt tektonikus mozgásokról írtunk: az új generációs tudás-szolgáltatások illetve a tudáskormányzás tárgyában már enyhe földmozgásoknak, a diskurzust egyedi módon gazdagító kisebb közleményeknek is örülnénk, hogy izgalmas és sokszínű eszmecserék és a fiatal kutatókat inspiráló viták indulhassanak el, miközben egyre több eredmény szivárog át a vállalati tudásfolyamatok megújításának mindennapi gyakorlatába is.

## Felhasznált irodalom:

- Barnard, H. 2007: Uneven domestic knowledge bases and the success of foreign firms in the US (The Economic Society of South Africa, 2007 Conference) <http://www.essa.org.za/download/2007conference/Barnard.pdf> Letöltve: 2008 október 5.
- Chin, P 2008: Knowledge sharing: The Facts and the Myths In: *Open Up the Knowledge in Your Organization-* An Internet.com IT-management E-book [http://solutions.internet.com/5066\\_openUp](http://solutions.internet.com/5066_openUp) 2-8. o.
- Dudley, L. 1999: Communications and Economic Growth *European Economic Review*, 3, 595-619. o.
- Foss, N. J. 2005: The Knowledge Governance Approach In: Copenhagen Business School Center for Strategic Management and Globalization *Working Paper Series* (September 2005). <http://ssrn.com/abstract=981353> Letöltve: 2009 február 11.
- Foss, N. J. 2007: The Emerging Knowledge Governance Approach: Challenges and Characteristics Knowledge Governance Primer. *Organization*, 14, 29-52. o. <http://organizationsandmarkets.com/2007/02/05/knowledge-governance-primer/>
- Foss, N. J. – Michailova, S. (Ed.) 2009: *Knowledge Governance. Processes and Perspectives* Oxford University Press, USA
- Gastines, B. de 1987: *Passion SVP: Femme et P.-D.G.* Presses de la Cité, Paris.
- Grandori, A. 2001: Neither hierarchy nor identity: knowledge governance mechanism and the theory of the firm *Journal of Management and Governance*, 3-4, 381-399. o.
- Hajnal, I. 1933/1993: Írásbeliség, intellektuális réteg és európai fejlődés. Glatz F. (Szerk.): *Technika, művelődés. História/MTA Történettudományi Intézete*, Budapest. 37-64.o.
- Levine, M. M. 1995: A Brief History of Information Brokering *ASIS Bulletin*. <http://www.asis.org/Bulletin/Feb-95/levine.html> Letöltve: 2007 szeptember 13.
- Lytras, M. et al. 2008: How Intranet Has Been Evolving in Banking: A Longitudinal Research. The Open Knowledge Society. A Computer Science and Information Systems Manifesto. First World Summit on the Knowledge Society, WSKS 2008, Athens, Greece, September 24-26, 2008. Proceedings 435-442.o.
- Kapás J. 2008: A forrongó vállalatelmélet *Közgazdasági Szemle*, 2. 183-187. o.
- Mariussen, A. 2003: New forms of knowledge governance. Basic outline of a social system approach to innovation policy *DRUID Summer Conference: Creating, Sharing and Transferring Knowledge* Copenhagen, June 12-14. [http://www.druid.dk/uploads/tx\\_picturedb/ds2003-832.pdf](http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/ds2003-832.pdf). Letöltve: 2009 február 20.

- Masuda, Y. 1988: *Az információs társadalom* OMIKK, Budapest.
- Obermayer-Kovács N. 2007: Tudatos tudásmenedzselés a tudásgazdaságban  
A tudásmenedzsment sajátosságainak vizsgálata a magyar szervezeteknél.  
Veszprém.  
[http://twilight.vein.hu/phd\\_dolgozatok/obermayerkovacsнора/Obermayer\\_Ko  
vacs\\_Nora\\_ertekezEs.pdf](http://twilight.vein.hu/phd_dolgozatok/obermayerkovacsнора/Obermayer_Ko<br/>vacs_Nora_ertekezEs.pdf)
- Repenning, N. P. – Stermán, J. D 2001: Nobody ever gets credit for fixing problems  
that never happened *California Management Review*, 4, Summer 2001. Le-  
tölve: 2008 október 28.  
[http://web.mit.edu/nelsonr/www/Repenning%3DStermán\\_CMRe\\_su01\\_.pdf](http://web.mit.edu/nelsonr/www/Repenning%3DStermán_CMRe_su01_.pdf)
- Pecze K. 2005: Vállalati kapcsolati hálók Magyarországon. A hosszú távú piaci  
kapcsolatok motivációi PhD-értekezés Budapest.  
[http://phd.okm.gov.hu/disszertaciok/tezisek/2005/de\\_2589.pdf](http://phd.okm.gov.hu/disszertaciok/tezisek/2005/de_2589.pdf)
- Sarnoff, A. – Wimmer, T 2003: Knowledge Management and Intranets: Putting  
People First *The Intranet Journal*, 4. 9-12. o.
- Schneider, H. 2007: *Munkahelyi tudáselavulás a technológia-intenzív szektorban*  
(PhD-értekezés, 2008, Budapesti Műszaki Egyetem)
- Smits, M – Moor, A. D 2004 : Measuring Knowledge Management Effectiveness in  
Communities of Practice. *Proceedings of the 37th Hawaii International  
Conference on System Sciences* 236-244. o.
- Vale, M. – Caldeira, J. 2007: Proximity and knowledge governance in localized  
production systems: the footwear industry in the north region of Portugal. *Eu-  
ropean Planning Studies*, 4, 531-548. o.
- Weidhaas, P. 2008: *A Frankfurti Könyvvásár története*. Kossuth, Budapest.
- Whitley, R. D. 2000: The Institutional Structuring of Innovation Strategies: Business  
Systems, Firm Types and Patterns of Technical Change in Different Market  
Economies, *Organizational Studies*, 21, 855-886.o.
- Z.Karvalics, L. 2008: Humántudományok Mérnököldön (Bölcsészország  
elműszakiasítása). *Élet és Irodalom*, 2, 12-13. o.
- Z. Karvalics, L. 2009: Abduktív menedzsment: a vezetői döntéstámogatás új hori-  
zontja (Kézirat, megjelenés előtt).
- Zhang, G & Ni, X. 2007: The Impact of Knowledge Difference and Knowledge  
Conflict on the Creativity of Team (kínai nyelven). *Acta Psychologica Sinica*,  
5, 926-933. o.



## Tudásalapú nonprofit szolgáltatások

Farkas Ferenc<sup>1</sup> – Dobrai Katalin<sup>2</sup>

*Napjaink széleskörűen tanulmányozott témaköre a tudásintenzív szolgáltatásokat nyújtó szervezetek vizsgálata. Ezeknek a szervezeteknek a feladata tudásalapú szolgáltatások nyújtása más szervezeteknek. Hasonló irányú tendencia figyelhető meg a nonprofit szektorban is.*

*A tanulmány célja a nonprofit szervezetek tudásmenedzsmentjének vizsgálata különböző szempontok figyelembe vételével. A tudásintenzív szolgáltatások rövid bemutatását követően a nonprofit szervezetek tudásfolyamatainak jellegzetes elemeit vizsgáljuk, főként a nemzetközi szakirodalom felhasználásával.*

*Kulcsszavak: tudásmenedzsment, tudásalapú szolgáltatások, nonprofit szervezetek, tudástranszfer, tudásmegosztás*

### 1. Bevezetés

A tudás egyre fontosabbá válik a mai gazdaság értékteremtési folyamatában. Ennek egyik jele a szervezetek növekvő igénye professzionális szolgáltatások igénybe vételére. Az elmúlt két évtizedben a tudásintenzív üzleti szolgáltatások széleskörű érdeklődést keltettek. Jellemző, hogy az Európai Unió (EMCC 2005) és az OECD (OECD 2006) is elismerte jelentőségüket, és maga is támogatott a tudásintenzív szektorhoz kapcsolódó projekteket. A *tudásalapú szolgáltatások* irányába történő elmozdulás és ezeknek a szolgáltatásoknak a fejlődése kapcsán azonban többnyire olyan szolgáltatásokról esik szó, amelyek az üzleti szektorból származnak (Toivonen 2004, EMCC 2005, OECD 2006).

Ugyanakkor számos érv szól amellett, hogy a nonprofit szervezetek esetében is foglalkozzunk ezzel a kérdéssel. Egyrészt azért, mert hasonlóságok figyelhetők meg az üzleti szektorban zajló folyamatok és a nonprofit szektor tendenciái között, mivel *a tudás menedzselése nemcsak az üzleti, hanem az állami és a nonprofit szektorban is fontos kérdéssé vált* (Heizmann 2008, Dobrai–Farkas 2008). Másrészt, mert a tudásmenedzsment kérdéseivel a nonprofitok a profit-orientált szervezetekhez viszonyítva még mindig csak korlátozottan foglalkoznak. Ezért szükséges, hogy a tudásmenedzsment szemszögéből is tekintsük ezt a szektort (McHargue 2003). A nonprofit szervezetek külső környezetében végbemenő sokféle változás arra kény-

---

<sup>1</sup> Dr. Farkas Ferenc, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástudományi Intézet (Pécs).

<sup>2</sup> Dr. Dobrai Katalin, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástudományi Intézet (Pécs).

szeríti ezeket a szervezeteket is, hogy törekedjenek tevékenységük eredményesebbé tételére.

A fenti okok motiválták a dolgozat célkitűzésének megfogalmazását. Célunk: különböző aspektusok figyelembe vételével *a nonprofit szervezetek tudásmenedzsmentjének vizsgálata*, elsősorban nemzetközi szakirodalmi források felhasználásával.

## 2. A tudásintenzív szervezetek csoportjai

### 2.1. Az üzleti szektor szervezetei

A *tudásintenzív szolgáltatást nyújtó szervezetek* teljesítménye alapvetően professzionális tudáson alapul: olyan cégekről van szó, amelyek szolgáltatásokat nyújtanak más szervezeteknek, hogy az utóbbiak külső forrásokból kapják meg azt a tudást, amelyre szükségük van, de maguk nem képesek megteremteni azt. Miles (2005, 39. o.) meghatározása szerint ezek a szervezetek „tudás-intenzív inputokat biztosítanak más szervezetek üzleti folyamataihoz”. A szolgáltatók (szolgáltatások) e csoportjába sorolhatók pl. az informatikai szolgáltatások, a K+F szolgáltatások, a jogi, a számviteli, a menedzsment szolgáltatások, a műszaki szolgáltatások, a hirdetés és a piackutatás. A tudásintenzív szolgáltatást nyújtó szervezetek fő tevékenysége a tudás teremtése, megosztása és hasznosítása.

A szektorhoz tartozó szervezetek növekedési rátái különlegesen magasak. A magas fokú szakértelem és *professzionalizmus*, az önszabályozás, a speciális értéktérítési módozatok (Dobrai–Farkas 2007) mellett jellegzetes vonásuk *a szolgáltató szervezet és az ügyfél részvételével történő közös tudásteremtés* (Bettencourt et al 2002, Skjolsvik et al 2007), valamint fontos hordozói, forrásai és elősegítői az innovációnak (Toivonen 2004, EMCC 2005, Miles 2005).

A *tudásintenzív szolgáltatásokat nyújtó szektor fejlődése* számos tényezőtől függ. Alakulását befolyásolja azoknak a szektoroknak a fejlődése, amelyek igénybe veszik a szolgáltatásait. Emellett az új típusú tudásformák és technológiai megoldások iránti növekvő kereslet, a szabályozások, a szociális változások, a növekvő nemzetköziesedés és a globalizáció, a munkaerőpiacon megfigyelhető folyamatok, a növekvő verseny (pl. a közszféra is részben ugyanazokat a szolgáltatásokat kínálja), mind hatással vannak a szektor növekedésére (Toivonen 2004, Miles 2005, EMCC 2005).

### 2.2. Nonprofit szervezetek

A tudásmenedzsment szemszögéből a nonprofit szervezeteknek két nagy csoportját különböztetjük meg: az *elsődlegesen a belső ügyfelek (tagok) érdekeit szolgáló*, és az *elsődlegesen a külső ügyfelek céljait szolgáló nonprofit szervezeteket*. Az első csoporthoz tartozó szervezetek alapvetően a tagok érdekeit és szükségleteit tartják

szem előtt (klubok, szövetségek, kölcsönös előnyökön alapuló szervezetek), és elsődleges céljuk a tagok igényeinek kielégítése. A második csoportba tartozó szervezetek mindenekelőtt azért tevékenykednek, hogy külső ügyfelek szükségleteit, azaz a közösség érdekeit szolgálják. Ide tartoznak a különféle jótékonyági, adománygyűjtő és vallási szervezetek, valamint az oktatási és tudományos szolgáltató szervezetek számottevő része (O'Neill 1989, Salamon 1998). Ez a tanulmány a második csoportra fókuszál, mert úgy gondoljuk, tudásfolyamataik jól vizsgálhatók az általunk követett módon.

Célunk nem a szektor részletes vizsgálata, hanem rámutatni azokra a legfontosabb tényezőkre és jellemzőkre, amelyek befolyásolják esetükben a tudással kapcsolatos kérdéseket.

### 3. A tudásmenedzselés aspektusainak vizsgálata a nonprofit szervezeteknél

#### 3.1. A tudásorientáció erősödése

Az elmúlt évtizedekben a nonprofit szervezetek komplex jellege erősödött, egyre több vagy többféle szolgáltatást kínálnak. Menedzselésük különleges kihívást jelent, mert *nő az igény a számonkérhetőbb, jobb minőségű szolgáltatások iránt* (Farkas-Molnár 2006). Megfigyelhető az a tendencia is, hogy az üzleti, az állami és a nonprofit szektor versenytársakként jelennek meg a tevékenységek ugyanazon területén (Ryan 1999). Nyomás nehezedik a nonprofit szervezetekre a forprofit szféra és más nonprofitok, az adományozók, a média és az ügyfelek részéről (Burt-Taylor 2000, McHargue 2003). Ugyanakkor forrásaik egyre szűkösebbé válnak (Capozzi et al 2003, Török 2005, KSH 2008). Ezen okok miatt a nonprofit szervezetek kénytelenek kevesebb forrással magasabb színvonalú teljesítményre törekedni, és megtanulni, hogyan tudják erőforrásaikat a korábbiaknál sikeresebben menedzselni. Ehhez természetesen minden eddiginél erősebben kell koncentrálniuk szolgáltatásaikban *a tudatos tudásmenedzselést szükségessé tevő professzionalizmusra*. Az innováció növekvő szerepe a nonprofit szervezetek tevékenységében (Chinnock-Salamon 2002, Zucker 2007) szintén azt mutatja, hogy szükséges a tudásuk gondos menedzselése. Ilyen tekintetben a nonprofit szervezetek a professzionális szolgáltatásokat nyújtó forprofit szervezetekkel nagymértékű hasonlatosságot mutatnak.

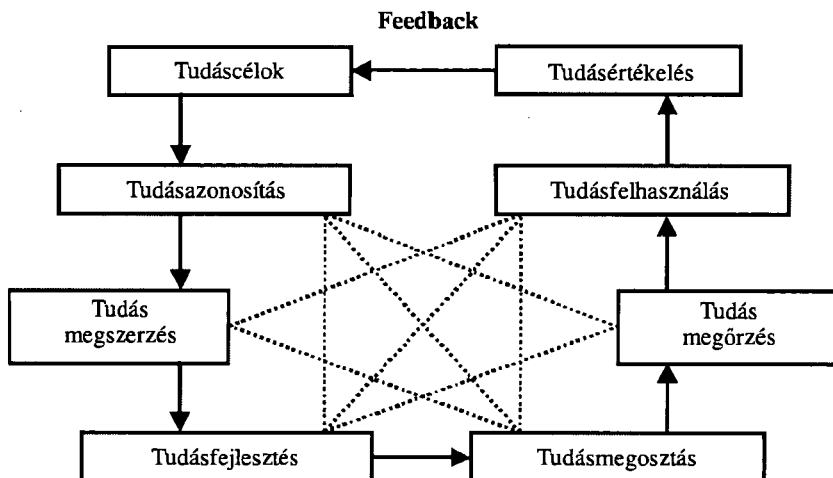
Mindazonáltal bizonyos *szektor-specifikus jellemzők* hátrányosan befolyásolják a nonprofitoknál a szervezeti tudás menedzselését. Ilyen tényező pl. az, hogy a nonprofitoktól azt várják, hogy elsősorban az ügyfelek kiszolgálására koncentrálnak, miközben maga a szervezet másodlagos fontossággal bír. Emellett a nonprofit szervezeteknek korlátozottabbak a lehetőségeik arra, hogy tudásuk fejlesztéséért anyagilag jutalmazták a munkatársakat, így nehezebb magasan képzett munkaerőt felvenniük és megtartaniuk. Gyakran versenyeznek egymással, ahelyett, hogy együttműködnének. Jellemzően önkéntesekkel dolgoznak, akiknek a menedzsment-

hez fűződő kapcsolata eltérő a többi alkalmazottétól. A nonprofit szervezetnek korlátozott az ellenőrzési hatásköre afelett, hogy az önkéntesek hogyan dolgoznak, ill. hogy mennyi ideig maradnak a szervezetnél. Bár a tapasztalatok szerint a nonprofitok a tudásmenedzsment fontosságát felismerik, ezek a szervezetek a közösségi érdekek szolgálatát, és nem a tudásmenedzsmentet tekintik alaptevékenységnek (McHargue 2003). Ezenkívül a megfelelő keretek sem biztosítottak a tudásorientált kezdeményezések megvalósításához (Capozzi et al 2003, Heizmann 2008). Következésképpen a nonprofit szervezetek sérülékenyek a fent leírt tényezők miatt.

### 3.2. A főbb tudásfolyamatok

Ebben a részben részletesen bemutatjuk a Probst és társai által kidolgozott tudásmenedzselési modell (1. ábra) segítségével, hogy hogyan lehet a nonprofitoknál dolgozó önkéntesek és munkatársak, és ennek köszönhetően a nonprofit szervezetek szak tudásának és professzionalizmusának szintjét emelni, valamint azt, hogy hogyan juthatnak a szükséges tudás birtokába, milyen tudásmegosztási mechanizmusok érvényesülnek mindennapi rutinjaikban.

1. ábra: A tudásmenedzsment folyamatai



Forrás: Probst–Raub (1998)

#### 3.2.1. A tudásszerzés és tudásfejlesztés aspektusai

Amikor a nonprofitok tudásmenedzselésének aspektusait vizsgáljuk, figyelembe kell vennünk, hogy kik a szervezetben megosztott és a közösség tagjaihoz továbbított tudás birtokosai, *milyen szerepet játszanak a tudásmunkások különböző csoportjai a szervezetek tudásfolyamataiban*. Elmondható, hogy a szervezetek tevékenységének

megfelelően a tudás birtokosai egyaránt lehetnek a menedzsment, a kuratórium, (a vezetőség), az önkéntesek és a fizetett munkatársak.

Az önkéntesek feladata a nonprofit szervezet missziójának megvalósítása. A kurátorok a menedzsmentben, míg más önkéntesek a tényleges, napi működésben vesznek részt. Az önkéntesek hozzák és a nonprofit szervezet rendelkezésére bocsátják tudásukat, hogy az a köz javára használja az önkéntesektől származó ismereteket és készségeket. A nonprofit szervezetekben hasznosítható speciális tudás hordozói az üzleti szférából érkező szakemberek is.

A nonprofitok számára kiemelkedő jelentőségű *külső tudásforrásnak* tekinthetők azok a *felsőoktatási intézmények*, amelyek programokat indítanak ennek a szektornak és erről a szektorról, és amelyeknek a végzős hallgatói a nonprofitok alkalmazottai lesznek. A nonprofit szervezetekben dolgozó munkatársak növekvő professzionalizmusát jelzi, hogy az informális tanulási módok mellett formális képzés keretében készülhetnek fel a szektorban való tevékenykedésre (Szabó 2005, Haski-Leventhal et al 2008). A képzési programok számos felsőoktatási intézményben lehetővé teszik nonprofit szakos diplomák szerzését (McNamara 2007). Az sem lebecsülendő tény, hogy a nonprofit szervezetek egyre nagyobb része ismeri fel a folyamatos tanulás, képzés jelentőségét, és kínál speciális szakmai fejlesztési, képzési programokat vagy téríti az alkalmazottak képzési költségeit (Chang 2005, McNamara 2007), ami motiválón hat a munkatársak tanulására.

A felsőoktatási intézmények mellett nagy számban működnek olyan *nonprofit szervezetek is, amelyek a tudásintenzív üzleti szolgáltatásokhoz hasonlóan más szervezetek tanulását és eredményességét segítik elő*: hagyományos és online képzést kínálnak más nonprofit szervezeteknek. Az online tréningek és más képzési programok lehetővé teszik a jobb időbeosztást, emellett költségeket (pl. utazási költségeket) takarítanak meg. Bizonyos szoftverek lehetővé teszik a tanulásban a tömeges testreszabást. Olyan képzési lehetőségekkel szolgálnak, amelyek egy-egy szervezet céljainak a leginkább megfelelnek. Képzések széles skáláját nyújtják, kezdve az audiovizuális oktatási anyagok használatától, az online képzéseken keresztül a drága hagyományos, többnapos, instruktor vezette programokig. A hagyományos konferenciák és workshopok lehetőséget biztosítanak közvetlen kommunikációra és tudáscserére (Connor et al 1999, Sátor 2008).

További fontos kérdés a *szervezetben belüli tudásteremtés, tudásgenerálás*. A cél az, hogy a nonprofitok a formális és informális tanúlással létrehozott tudás segítségével képesek legyenek tudás-alapú szolgáltatást nyújtani külső ügyfeleiknek. E tekintetben az önkéntesek sajátos helyzetben vannak, és mivel meglehetősen sokféle és időszakos munkaerőt képviselnek a nonprofit szervezetben, igazi kihívást jelent a menedzsment számára, hogy megtalálja a megfelelő módot ennek a munkaerőnek a fejlesztésére és menedzselésére (McHargue 2003). Ez különösen akkor fontos, ha az önkéntesek tudása rejtett tudás. Fontos tehát, hogy a megfelelő keretfeltételek és eszközök megteremtésével minél jobban megőrizték az eltávozó önkéntes tudását. Szükséges ezért a tanulásra fókuszálni, azt a szervezetbe és a dolgozók mindennapi

munkájába integrálni. A fizetett munkatársak képzésével és megfelelő munkakörülményekkel elérhető a nonprofitok működéséhez szükséges, *magasan fejlett készségekkel és tudással rendelkező munkatársak biztosítása*.

Az *innováció* fontos jellemzője a nonprofit szervezeteknek, amit azzal magyarázhatunk, hogy sok esetben a nonprofit szervezetek fő célkitűzéseikben eltérnek más szektoroktól, és ezért rugalmasabbak lehetnek az új kihívásokkal szemben. Mivel a nonprofit szervezetek a profitorientáltakkal összehasonlítva, függetlenek attól a nyomástól, hogy profitot termeljenek a tulajdonosok számára, más célokra, az igény-kielégítésre fókuszálhatnak, könnyebben vállalhatnak kockázatot, és új problémamegoldásokat dolgozhatnak ki (Chinnock–Salamon 2002). Ha egy új termék vagy szolgáltatás nem, vagy csak sekély profitot ígér, akkor az üzleti szektor esetleg nem érdekelt annak előállításában, így a nonprofit szervezeteknek kell a kívánt befektetéseket és szolgáltatásokat biztosítaniuk (Zucker 2007).

### 3.2.2. A szervezeten belüli és a szervezetközi tudásmegosztás, tudástranszfer

A *belső tudásmegosztásban* jelentős szerepet játszó e-mail, groupware vagy internet segítenek a szervezeteknél generált tudás raktározására, és hozzáférhetővé tételére minden érdekelt számára.

A *tudástranszferben fontos szerepet játszik a vezetés (a kuratórium és az ügyvezetés egyaránt)*, különösen azzal, hogy a munkatársakat és az önkénteseket a szervezeten belüli és a kifelé irányuló tudás megosztására motiválja. Tréningprogramokkal, mentorálással, szakmai közösségek létrehozásával és más módszerekkel támogatja és bátorítja a szervezet tudásfolyamatait. A nonprofitok esetében olyan tudás transzferéről van szó, amely az ügyfelek számára, a szervezetek missziójának teljesítése szemszögéből hasznos tudás. Ha a napi működéshez szükséges tudást tekintjük, két tudásfajtát különösképpen ki kell emelnünk: a pályázatírási ismereteket és készségeket, valamint az adománygyűjtéshez kapcsolódó készségeket.

A nonprofitoknak nemcsak a szervezeten belüli tudásmegosztást kell támogatniuk, hanem azt is, ami a környezethez kapcsolja őket. Emiatt koncentrálniuk kell a külső ügyfelekre, a közre, amelynek szüksége van a nonprofit szervezet által nyújtható tudásra. A *külső tudásmegosztás más nonprofitokkal, a kormánnyal, a társadalom egészével folytatott tudástranszfert is magába foglalja*. Ez a tudásteremtési és átadási dimenzió közvetlenül befolyásolja a nonprofitok misszióját és teljesítményét is. A bizalom kritikus tényező a számukra, ugyanis meg kell nyerniük és tartaniuk a környezet bizalmát, hogy forrást tudjanak gyűjteni küldetésük megvalósításához.

A külső tudásmegosztással kapcsolatosan hangsúlyoznunk kell azt a fentebb említett körülményt, hogy a nonprofitok kormányzó testületeiben helyet foglaló *üzletemberek* magukkal hozzák speciális üzleti szaktudásukat, amelyet a nonprofitok jól tudnak hasznosítani. A nonprofitok és az üzleti szféra közötti fluktuáció is elősegíti a menedzsment tudás transzferét az üzleti szektorból a nonprofit szektorba, míg a nonprofit szektorból az üzleti szférába történő váltás azt mutatja, hogy a nonprofit

szervezetek ötleteket és képzett embereket juttatnak az üzleti szektorba (O'Neill 1989), és hogy *a nonprofit szervezet számára történő tevékenység karrierforrás is lehet.*

A külső környezettel kapcsolatos tudástranszfer szereplői között meg kell említeni azokat a nonprofit szervezeteket is, amelyeknek hatása lehet egy adott nonprofit tudásfolyamataira azáltal, hogy új tudást hoznak. A szervezetközi tudástranszfer gyakran *kooperáció* keretében valósul meg (Snavey–Tracy 2000), ahol az eredményes külső kommunikáció, és egyidejűleg a szervezeti tudás védelme kulcskérdést jelentenek.

A nonprofitok hozzájárulnak az üzleti és állami szektor teljesítményéhez a nevelés, kutatás és fejlesztés terén (O'Neill 1989, Sátor 2008). Fontos szerepet játszanak pl. az oktatási innovációban. Nemcsak tudásalapú szolgáltatásokat biztosítanak, hanem *kapocsként működnek a különböző szektorok között.* A nonprofit szervezetekben dolgozó emberek ugyanis gyakran részt vesznek más szektorok tevékenységében is, így nemcsak innovatív termékeket fejlesztenek, és nemcsak nonprofit szolgáltatásokat nyújtanak, hanem állami és üzleti megrendelésre is készítenek tanulmányokat. Így tudásuk megalapozott és megbízható, és többszörösen is használható (Zucker 2007).

Régóta ismertek olyan menedzsment-támogató szervezetek, amelyek a nonprofitokra fókuszálnak, de együttműködnek állami ügynökségekkel is, hogy ezáltal segíthessenek a nonprofit szervezeteknek. Ezek a menedzsment-támogató szervezetek jól ismerik az üzleti élet alapelveit és gyakorlatát is, így tudnak segíteni a nonprofitoknak a legjobb üzleti eljárások implementálásában és az üzleti szférához fűződő jó kapcsolat fenntartásában. A technológia, az oktatás, a tervezés, a vezetés, az adománygyűjtés, a marketing, a HRM és a tanácsadás terén is segítséget nyújtanak a nonprofitoknak (Connor et al 1999).

A tudásmegosztás hatékony módja a *tudásteremtő közösségek* segítségével történő tudásmegosztás is, főként, ha ezek összefogják a különböző szektorokból származó érdekcsoportok képviselőit (Hurley–Green 2005). Hasonló szerepet töltenek be *a nonprofitok ernyő szervezetei is,* amelyek a tudástranszfer hatékony csatornái lehetnek a (nagyobb és kisebb, fejlettebb és fejletlenebb) szervezetek között.

#### 4. Támogató struktúrák

Mivel a tudás menedzselése és az innováció egyre kritikusabb a nonprofit szervezetek létezése szempontjából, fontos, hogy a nonprofitok kialakítsák a megfelelő keretfeltételeket, amelyek elősegítik az innovációt és más tudásfolyamatokat.

##### 4.1. A technológiai keretfeltételek

A technológiai keretfeltételek változása is kihat a nonprofit szervezetek tudásmenedzselésére. Az információs és kommunikációs technológiában bekövetkezett fejlőd-

dés magasabb fokú hálózatosodásban nyilvánul meg. Az elektronikus hálózatok kialakulása a nonprofitok innovációs tevékenységére is pozitívan hat (Snavely–Tracy 2000), és bár egy nagy volumenű felmérés a múlt évtized végén még azt mutatta, hogy a nonprofit szervezetek csak korlátozottan hasznosítják a tudás menedzselésében a *hálózatok* nyújtotta lehetőségeket (Burt–Taylor 2000), e téren jelentős változás figyelhető meg az utóbbi években (pl. hálózati formában tartott képzések, hálózati infrastruktúrák) (Sátor 2008).

#### 4.2. A szervezeti kultúra

Előfeltétel a tudásfolyamatokat támogató szervezeti kultúra kialakítása is, ahol a vezetőknek és a *munkatársaknak a tudásfolyamatok* (a tudás megszerzése, generálása és transzfere) *iránti pozitív attitűdje* jellemző. A tudásorientált szervezeti kultúrában érték a tapasztalat, a szakértelem és az innováció, a bizalom és a lojalitás. Az innovációt és a kreativitást támogató kultúra segíthet a szervezet versenyképességének növelésében. A nonprofit menedzsereknek érteniük kell az általuk menedzselte szervezet kultúráját, és olyan értékrendet, normákat és eljárásokat kell kifejleszteniük, amelyek támogatják az innovációt (Jaskyte 2004).

A kultúra szerepét nemcsak a belső tudásfolyamatok szemszögéből kell tekintenünk, hanem a külső tudásmegosztás, a külső tudástranszfer szemszögéből is. Mindkét esetben a szervezeti kultúrát úgy kell változtatni, alakítani, hogy az képes legyen motiválni és elősegíteni a tudásmegosztást a szervezeten belül, ill. szervezetek között. Ez azért is fontos, mert a nonprofit szervezetek ugyanazokon a változásokon mennek keresztül, mint a tudásintenzív üzleti szolgáltatást nyújtó szervezetek. Ami a gazdaság egészére jellemző a nemzetköziesedéssel kapcsolatosan: *kulturálisan diverzifikáltabbá válnak* a munkaerő, a menedzsment stílusok és a munkakörülmények tekintetében. Ezért érdemes az interkulturális szervezeti kérdések tanulmányozása is mélyreható figyelmet.

### 5. Összegzés

A tanulmány azokat a tényezőket vizsgálta, amelyek befolyásolják a szervezeti tudásmenedzselés hogyanját a nonprofit szervezetek esetében.

Megállapítható, hogy a tudásalapú nonprofit szervezetek tudásmenedzsmentje sokoldalúan elemezhető. A komplex megközelítés segíthet bemutatni a nonprofitok esetében értelmezhető tudásmenedzsment aspektusokat. A nonprofit szervezetek tudásfolyamatainak szektor-specifikus jellemzőit vizsgálva különböző tényezőket kell figyelembe vennünk. Ezek a következők: a célkitűzések és a küldetés, a jellemző tudásfolyamatok és azok résztvevői, a támogató szervezeti kommunikációs rendszer, a tudástranszfer támogatói és akadályai. A tudásintenzív szolgáltató szervezetekhez hasonlóan a nonprofit szervezetek esetében is két dimenzióban kell a tudásmenedzselést tanulmányozni: a belső és a külső tudásfolyamatok szemszögéből. A válasz-



tott módszerek, rendszerek és eszközök azonban csak akkor működnek, ha a szervezeti kultúra és a technológia támogatja azokat.

*Felhasznált irodalom:*

- Bettencourt, L. A. – Ostrom, A. L. – Brown, S. W. – Roundtree, R. I. 2002: Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services. *California Management Review*, 4, 100-128. o.
- Burt, E. – Taylor, J. A. 2000: Information and Communication Technologies. *Non-profit Management & Leadership*, 2, 131-143. o.
- Capozzi, M. M. – Lowell, S. M. – Silverman, L. 2003: Knowledge management comes to philanthropy.  
[http://www.mckinseyquarterly.com/Nonprofit/Performance/Knowledge\\_management\\_comes\\_to\\_philanthropy\\_1310?gp=1](http://www.mckinseyquarterly.com/Nonprofit/Performance/Knowledge_management_comes_to_philanthropy_1310?gp=1). (letöltés dátuma: 2008. április 14.).
- Chang, W. (2005): Expatriate Training in International Nongovernmental Organizations: A Model for Research. *Human Resource Development Review*, 4, 440-461.
- Chinnock, K. L. – Salamon, L. M. 2002: Determinants of Nonprofit Impact: A Preliminary Analysis. *Working paper presented at the panel session on "Nonprofit Impacts: Evidence from Around the Globe"*, Fifth International ISTR Conference, Cape Town, South Africa.
- Connor, J. A. – Kadel-Taras, S. – Vinokur-Kaplan, D. 1999: The Role of Nonprofit Management Support Organizations in Sustaining Community Collaborations. *Nonprofit Management & Leadership*, 2, 127-136. o.
- Dobrai, K. – Farkas, F. 2008: Knowledge-Based Organizations: Examining Knowledge Processes in Public-Serving Nonprofit Organizations. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management* (Common Ground Publishing, Australia), 2, 9-22. o.
- Dobrai, K. – Farkas, F. 2007: Professional Service Organizations Meeting the Challenges of a Changing Business Environment. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management* (Common Ground Publishing, Australia), 3, 73-84. o.
- EMCC 2005: *Sector Futures. The KIBS Sector. European Monitoring Centre on Change. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.*  
[www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu06028a.html?p1=ef\\_publication&p2=null](http://www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu06028a.html?p1=ef_publication&p2=null). (letöltés dátuma: 2007. március 7.).
- Farkas, F. – Molnár, M. 2006: The Accountability Movement and its Implications to the Governance Practices of the Hungarian Third Sector. Working paper of the 7th International Conference of the ISTR, Bangkok July 9-12.

- Haski-Leventhal, D. – Cnaan, R.A. – Handy, F. – Brudney, J.L. – Holmes, K. – Hustinx, L. – Kang, C. – Kassam, M. – Meijs, L.C.P.M. – Ranade, B. Yamauchi, N. – Yeung, A.B. – Zrinscak, S. 2008: Student's Vocational Choices and Voluntary Action: A 12-Nation Study. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1, 1-21. o.
- Heizmann, H. 2008: Knowledge Sharing in International NGOs. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 11, 65-72. o.
- Hurley, T. A. – Green, C. W. 2005: Knowledge Management And The Nonprofit Industry: A Within And Between Approach. *Journal of Knowledge Management Practice*, 2, June, <http://www.tlinc.com/articl79.htm> (letöltés dátuma: 2008. ápril 25.).
- Jaskyte, K. 2004: Transformational leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 2, 153-169. o.
- McHargue, S. K. 2003: Learning for Performance in Nonprofit Organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 2, 196-204. o.
- KSH 2008: *Nonprofit szervezetek Magyarországon 2006*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- McNamara, D. 2007: Getting advanced degrees. *The Non-profit Times*, Oct. 1, 2007. <http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/170579667.html> (letöltés dátuma: 2008. április 04.).
- Miles, I. 2005: Knowledge-intensive business services: prospects and policies. *foresight*, 6, 39-63. o.
- O'Neill, M. 1989: *The Third America. The Emergence of the Nonprofit Sector in the United State*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- OECD 2006: *Innovation and Knowledge-Intensive Service Activities*. <http://www.oecd.org/dataoecd/44/14/36274476.pdf>. (letöltés dátuma: 2007. március 16.).
- Probst, G. J. B. – Raub, S. 1998: Kompetenzorientiertes Wissensmanagement. *Zeitschrift für Organisation*, 3, 132-138. o.
- Ryan, W. P. 1999: The New Landscape for Nonprofits. *Harvard Business Review*, 1-2, 127-136. o.
- Salamon, L. M. 1998: Nonprofit organizations: America's Invisible Sector. *USIS – issues of Democracy*, January 1998, <http://usinfo.state.gov/journals/itdhr/0198/ijde/salamon.htm> (letöltés dátuma: 2007. szeptember 30.).
- Sátor B. 2008: Képzési Szegmens. Kell-e még több tanulópénz? *Civil Szemle*, 1-2, 75-89. o.
- Skjolsvik, T. – Lowendahl, B. R – Kvalshaugen, R. – Fosstenlokken, S. M. (2007): Strategies for Client Co-Production and Knowledge Development. *California Management Review*, 3, 110-128. o.

- Snively, K. – Tracy, M. B. 2000: Collaboration among Rural Nonprofit Organizations: *Nonprofit Management & Leadership*, 2, 145-165. o.
- Szabó M. 2005: PhD-kurzus a civil társadalomról. Az ELTE ÁJK politológia poszt-doktori programja európai összehasonlításban. *Civil Szemle*, 1, 28-43. o.
- Toivonen, M. 2004: *Expertise as Business. Long-Term Development and Future Prospects of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS). Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy*. Helsinki University of Technology, Helsinki.
- Török, M. 2005: Hungarian NGOs and Private Giving. In: Koncz K. E. (szerk.): *NGO Sustainability in Central Europe. Helping Civil Society Survive*. Open Society Institute, Budapest, 173-192. o.
- Zucker, A. 2007: The Role of Nonprofits in Educational Technology Innovation. *A Concord Consortium White Paper*, [www.concord.org/publications/detail/2007-CC-nonprofits-white-paper.pdf](http://www.concord.org/publications/detail/2007-CC-nonprofits-white-paper.pdf) (letöltés dátuma: 2008. április 04.).

## A felsőoktatás képzési teljesítményének mérési problémái

Hetesi Erzsébet<sup>1</sup> – Kürtösi Zsófia<sup>2</sup>

*A tanulmány arra keres választ, hogy vajon miként mérhető a felsőoktatási szolgáltatások teljesítménye, kik a stakeholderek, az érintettek vajon milyen dimenziókat tartanak fontosnak a teljesítmények megítélésében, és modellezhető-e az elégedettségük mérése.*

*A cikk röviden foglalkozik az egyes kategóriák konceptualizálási és operacionalizálási dilemmáival, valamint a kutatómódszertani korlátokkal. Igyekszik rávilágítani arra, hogy mind a fogalmak definiálása, mind a lehetséges kutatási eljárások sztemdizálási törekvései egyelőre gyerekcipőben járnak, és felveti egy komplex vizsgálati modell megalkotásának lehetőségét a felsőoktatási szolgáltatások teljesítményének mérésére.*

*Kulcsszavak: felsőoktatás, teljesítmény*

### 1. Bevezetés

Az oktatás a világon mindenütt részben állami feladat, és annak finanszírozása az állampolgárok adóbefizetéseiből történik. Éppen ezért nem mindegy, hogy ezeket a pénzeket rentábilisan használják-e fel, azaz az oktatásból kilépők hasznosítani tudják-e ismereteiket, megfelelnek-e a munkaerőpiaci elvárásoknak. Az oktatási rendszer kibocsátása és a munkaerőpiaci igényeknek való megfelelés évtizedek óta foglalkoztatja a magyarországi kutatókat is, az inkongruencia problémája máig megoldatlan. A kormányzat különböző rendeletekkel, foglalkoztatási előrejelzésekkel igyekszik megteremteni a harmóniát, ám úgy tűnik, hogy ezek az erőfeszítések csak részben vezetnek eredményre.

A közoktatás problémái mellett komoly gondot okoz a felsőoktatás szabályozása, hiszen az innen kikerülő végzősöket a társadalom megbecsült diplomásokként kezeli, számít tudásukra, szakmai felkészültségükre. A bolognai rendszerre való átérés következményei a hazai piacon egyelőre kiszámíthatatlanok.

Az egységesülő európai felsőoktatás (az „Európai Felsőoktatási Térség” megteremtése 2010-ig) a felsőoktatási intézmények hallgatókért, oktatókért és forrásokért folyó versenyét teljes mértékben globalizálja. Amelyik intézmény ehhez – külső/belső tényezők következtében – képtelen alkalmazkodni, „eltűnik a mezőnyből” (Dinya 2005).

---

<sup>1</sup> Dr. Hetesi Erzsébet, PhD, egyetemi docens, SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

<sup>2</sup> Dr. Kürtösi Zsófia, PhD, adjunktus, SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

A „nagy gondossággal” előkészített képzési és kimeneti követelmények munkaerőpiaci fogadtatásáról csak évekkel később kaphatunk visszajelzéseket, az egész folyamat gazdasági és társadalmi hatásai csak hosszú távon értékelhetők. Éppen ezért nagyon fontos, hogy a felsőoktatás új rendszerében tanulók, az onnan a szervezetekhez kikerülő végzősök tapasztalatait szisztematikusan gyűjtsük, elemezzük, értékeljük.

Az oktatás speciális szolgáltatás, a szolgáltatásmarketingben pedig az egyik legfontosabb cél a kétoldalú kockázatérzet csökkentése, és ezzel az ügyfelek elégedettségének növelése. Az ügyfelek elvárásainak csak akkor tudunk megfelelni, ha ismerjük azokat, és tudjuk, hogy a szolgáltatás mely elemeivel elégedettek, illetve elégedetlenek az igénybe vevők. Az üzleti szférában általánosan elterjedt elégedettségi vizsgálatok később jelentek meg a non-profit szférában, a felsőoktatás területén pedig csak az elmúlt másfél évtizedben figyelhető meg terjedésük. Bár Amerikában korábban is voltak kísérletek a hallgatói vélemények vizsgálatára (Betz et al 1971, Hallenbeck 1978), a hallgatói elégedettség mérési modellje és módszertana még ma sem egyértelmű.

A felsőoktatás folyamatosan változó körülményei ugyanakkor az oktatási intézmények számára is szükségessé teszik az elégedettség mérését, hiszen az elmúlt két évtizedben a felsőoktatás drámai változásokon ment keresztül mind az USA-ban, mind Európában. Míg a kilencvenes évek közepéig növekedés volt megfigyelhető a jelentkezők és az intézmények számában, addig 1996-tól a tendenciák visszafordultak. A demográfiai adatok alapján a születésszámok mindenütt visszaestek (CIPES 1999), majd ezek a tendenciák felerősödtek. A felsőoktatási intézményekbe jelentkezők száma radikálisan csökkent, az állami támogatások megcsappantak, és egyre inkább jellemző lett erre a szférára is a „value for money” szemlélet, ami növeli az intézmények felelősségét az értéknövelésben, és a hatékonyság növelésében (CQAEHE-CNE 1998). Ezek a felsőoktatási tendenciák 2009-ig nem változtak, sőt további hatásukkal is számolni kell, különösen a hazai feltételek tekintetében. A 2000-es évek elején a demográfiai hullámvölgy elérte a felsőfokú tanulmányokat folytató korosztályokat: létszámuk 2007-2017 között előreláthatólag további 25%-kal csökkenni fog (KSH 2001 évi népszámlálási adataiból becsülve) (Varga 2008).

Jelen tanulmány mindenekelőtt azokra a dilemmákra kívánja felhívni a figyelmet, amelyek a felsőoktatási intézmények teljesítményének mérésével, a vizsgálható kategóriák definiálásával, illetve a modellezésekkel kapcsolatosak. A cikk első részében röviden ismertetjük a téma elméleti hátterét, a további részekben példákat említünk azokból a kutatásokból, amelyek a felsőoktatási intézményeket megítélő stakeholderekkel kapcsolatosak, majd felvázoljuk saját dilemmáinkat a felsőoktatás kutatómódszertanával kapcsolatban. Tanulmányunk nem problémamegoldó, hanem sokkal inkább problémafelvető megközelítésű. Jelenleg csak kérdéseket tudunk megfogalmazni azzal kapcsolatban, hogy vajon milyen együttműködésre lenne szükség ahhoz, hogy a felsőoktatási intézmények teljesítményét legalább részben objektíven mérni tudjuk.

## 2. A téma elméleti háttere

### 2.1. Az oktatási szolgáltatások sajátosságai

Az oktatás egy olyan szolgáltatás, ahol a szolgáltatások alapvető jellemzői eltérő súllyal jelennek meg, és az ezekből adódó sajátos stratégiai feladatok is speciális elvárásokat támasztanak a szolgáltatást nyújtóval szemben. A négy alapjellemző (megfoghatatlanság, elválaszthatatlanság, ingadozás és „romlékonyság”) közül a megfoghatatlanság, az elválaszthatatlanság és az ingadozás jelentősen befolyásolják az oktatási szolgáltatás megítélését.

A szolgáltatásoknak nincsenek érzékszerveink által vizsgálható paraméterei, jellemzői, azokat csak tapasztalati úton ismerhetjük meg. Az oktatásban a *fizikai paraméterek előrejelző szerepe csekély*, a leendő hallgató sokkal inkább a kommunikációból – az intézmény ígérete, mások tapasztalatai (szájreklám) – meríthet információkat a szolgáltatásról, azaz választási döntésében a kézzel fogható tényezők alig játszanak szerepet, így különösen nagy a szolgáltatást megelőző folyamatban a kockázatterzet.

A szolgáltatásokat általában a keletkezésük pillanatában el is fogyasztják, a szolgáltatás nyújtása és felhasználása időben és térben többnyire egybeesik, és az igénybevevő aktívan részt vesz a szolgáltatási folyamatban (Zeithaml–Parasuraman–Berry 1985). A szolgáltató és az igénybevevő kapcsolatának intenzitása alapján Chase megkülönböztet alacsony és magas közvetlen vevői kapcsolaton alapuló szolgáltatásokat, ahol az interakció idejét veszi figyelembe, és úgy gondolja, hogy minél hosszabb ideig találkozik a két fél egymással, annál inkább szükség van a szolgáltatási folyamat szabályozására (Chase 1978). Az oktatás egy olyan szolgáltatás, ahol a két fél „rendszerben” töltött ideje nagyon magas, így itt a folyamatnak igen nagy a jelentősége a szolgáltatásminőség fogyasztói megítélésben.

A szolgáltatók teljesítménye és a teljesítmény fogyasztói megítélése változó, bizonytalan, az emberi tényező következtében a minőség ingadozó. Az oktatási szolgáltatás esetében az *ingadozó minőség fokozottabban jelentkezik*, hiszen itt egyrészt nem célszerű a sztenderdizálás, másrészt a felek szubjektivitása a szolgáltatásdimenziók komplexitása miatt erőteljesebben befolyásolja a minőség értékelését.

Az oktatási szolgáltatásokat nyújtó *intézmények felépítése hierarchikus*, szervezeti kultúrájuk pedig hagyományokon nyugszik. Az oktatási szervezetek olyan több évszázadra visszanyúló, mélyen gyökerező tradíciókkal rendelkeznek (pl. a tudományágakra alapuló tanszéki felépítés, a fakultáshoz és a szabályokhoz való ragaszkodás), amelyek következtében ellenállnak a változásoknak, és azok a piaci elvárások, melyek a hallgatókkal szemben megfogalmazódnak, másodlagos jelentőséggel bírnak számukra (Sirvanci 2004).

### 3. Kik ítélik meg a felsőoktatási intézmények képzési teljesítményét?

A felsőoktatási intézmény *tudásszolgáltató vállalat* („knowledge company”), de a tudásszolgáltatás többféleképpen is értelmezhető. Ilyen szolgáltatás lehet:

- Képzési programok kínálata (eltérő szintű, formájú, szakterületű)
- Kvalifikált szakemberek kibocsátása
- K+F eredmények, innovációs szolgáltatások
- Egyéb szolgáltatások (pl. könyvkiadás, szaktanácsadás, létesítmények bérbeadása, műszeres szolgáltatások, stb.) (Dinya 2005).

Tanulmányunkban mi elsősorban a *képzési eredményekre, azaz a kvalifikált szakemberek kibocsátására* koncentrálunk. Ahhoz, hogy egy felsőoktatási intézmény eredményességét e tekintetben értékelni tudjuk, mindenekelőtt azonosítanunk kell azokat a szereplőket, akik a teljesítményt megítélik, és akiknek a véleménye fontos a szervezet piaci sikerében. Az oktatási szolgáltatással való elégedettség mérésének kiinduló problémája a fogyasztói kör meghatározása, a felsőoktatási intézményekben ugyanis sokkal bonyolultabb a fogyasztó azonosítása, mint az üzleti életben. Sem a felsőoktatással foglalkozó kutatók, sem a szolgáltatást nyújtó intézmények különböző csoportjai között nincs egyetértés abban, hogy kik tekinthetők fogyasztóknak. Míg egyesek csak a hallgatókat vélik fogyasztóknak, addig más megközelítésekben a fogyasztói kör sokkal differenciáltabban jelentkezik: ide sorolják például a hallgatókon túl az intézményi munkatársakat, a szülőket, a volt diákokat, a munkaadókat, a helyi közösséget, illetve a tágabb értelemben vett társadalmat. Ugyanakkor látható, hogy a fentiekben felsorolt csoportok egy része inkább tekinthető érintettnek (stakeholder), mint közvetlen fogyasztónak (Sirvanci 2004). Az elmondottak alapján a felsőoktatási intézmények kibocsátásának eredményességét több szegmensben mérhetjük, a hallgatói elégedettség a beiskolázási tevékenységtől a munkaerőpiaci megjelenésig nagyon széles skálán értelmezhető (Aldridge–Rowley 1998, Oldfield–Baron 2000, Kelsey–Bond 2001, Arambewela–Hall–Zuhair 2005).

#### 3.1. Kik a fogyasztók, kik a stakeholderek?

Mint azt már jeleztük, a szakma véleménye megoszlik a felsőoktatási intézmények teljesítményének mérését illetően. Egyes szerzők szerint (Barakonyi 2004) a felsőoktatási intézmények teljesítményét a munkaerőpiac méri meg utólag, és az eredményesség annak függvényében értelmezhető, hogy a végzett hallgatók miként tudnak elhelyezkedni, milyen karrierlehetőségeik vannak. E megközelítés szerint az intézmények imázsát, hírnevét a végzősök sikereivel lehet mérni, és ez az a mutatószám, ami értékeli a képzés színvonalát. Egyetértve azzal, hogy a képzőintézmények feladata az, hogy kompetenciákkal, képességekkel, a munkaadók által magasra értékelt készségekkel rendelkező hallgatókat bocsássonak ki, mégis azt gondoljuk, hogy ma már az sem mindegy, hogy a hallgatók hogyan érzik magukat a felsőoktatásban, és a

megszerzett tudás mellett milyen élményekkel, tapasztalatokkal gazdagodnak, miként él meg a hallgatói lét varázsát.

A hallgatói lét a szakmai ismeretek elsajátítása mellett az értelmiségivé válás folyamata, ahol az intézmény saját szervezeti kultúrájával olyan értékrendet közvetíthet a munkaerőpiacra kilépő végzősöknél, amely meghatározó lehet életük alakulásában. Kétségtelen, hogy a hallgató „jó érzete” sokkal inkább a felsőoktatási intézmény érdeke, mint a munkáltatóké, de a piaci körülmények között működő szervezetek célja saját sikerük növelése. Empirikus kutatások is igazolják, hogy a munkaerőpiacon előnyös helyzetben lévő végzősök nem feltétlenül elégedettebbek oktatási intézményükkel, és bár a munkaerőpiaci veszteség elégedetlenebbek, mint a sikeresek, nincs pozitív korreláció a munkahelyi karrier, és a felsőoktatási intézmények megítélése között (Kürtösi–Hetesi 2007).

Empirikus kutatási eredmények azt is jelzik, hogy a beiskolázások során igen nagy szerepe van az aktív hallgatók véleményének: egy a középiskolai pedagógusok körében végzett kérdőíves kutatás adatai alapján a jelentkezők információforrásait tekintve a tanárok első helyen a felsőoktatási intézmények hallgatóit jelölték meg, mint legfontosabb információforrást (Kuráth 2007).

### 3.1.1. Hallgatók

1. Látható, hogy egyrészt keveredik a fogyasztó és vevő szerepköre, másrészt, ha a szolgáltatási folyamatban a hallgatót tekintjük igénybe vevőnek, úgy sem kerülünk sokkal közelebb a megoldáshoz, ugyanis a szakirodalom a hallgatói státuszt is differenciáltan közelíti meg. A felsőoktatási intézményekben a hallgatók négy szerepben jelenhetnek meg:
2. A folyamat termékei: ebben az esetben a termelési folyamat-modellt alkalmazva azt mondhatjuk, hogy a hallgató „folyamat-termék”: az intézmény szempontjából a bekerülő diákok nyersanyagoknak tekinthetők, míg a kilépő diplomázók jelenthetik a készterméket. Itt tehát a hallgatók nem ügyfelek, hanem az oktatási folyamat outputjai, akiknek a megrendelője a társadalom, a közvetlen vevő pedig a munkáltató (Emery–Kramer–Tian 2001).
3. Az intézmény nem akadémiai szolgáltatásainak belső fogyasztói: a hallgatók számtalan olyan kiegészítő szolgáltatást vesznek igénybe (könyvesbolt, könyvtár, sportlétesítmény, kollégiumok, étkezdék), melyek indirekt módon járulnak hozzá az alapszolgáltatás minőségének megítéléséhez.
4. A tanulási folyamat „dolgozó”: a hallgatók „dolgozó” szerepét Sirvanci fogalmazza meg először (Sirvanci 1996), amikor azt mondja, hogy bár a hallgató technikailag nem tekinthető foglalkoztatottnak, a tanulási folyamatban mégis a szervezet alacsonyabb szintjein dolgozó munkavállalóhoz hasonlítható. Az átadott tudás elsajátításához a megadott instrukciók alapján erőfeszítéseket kell tennie, meghatározott szintű teljesítményt kell



nyújtania, így a szolgáltatás sikeressége nem kizárólag a szolgáltatás nyújtóján, hanem az igénybevevőn is nagymértékben múlik.

5. Belső fogyasztói a kurzusok anyagainak: a hallgatók itt a tananyagok, mint termékek fogyasztói. Általában ez az a szerep, amit a hallgatók elsődleges fogyasztói státuszának tekintenek (Sirvanci 1996).

A „belső fogyasztói” pozíciót (a nem akadémiai szolgáltatások esetén) gyakran emlegetik úgy, mint az oktatási szolgáltatás származtatott kiegészítőjét, amelynek jelentős szerepe van a hallgatói elégedettségben. Az olyan szolgáltatások, mint a könyvtár, büfé, sportlehetőségek stb. komplex szolgáltatáskínálatnak tekinthetők, és a felsőoktatási intézmények tevékenysége ma már nem pusztán a képzési kínálat differenciálására, hanem az ilyen jellegű kiegészítő szolgáltatások felkínálására is irányul (Hill 1996, Brookes 2003, Fojtók 2005). Az előző megközelítés harmadik pontjához, nevezetesen a „dolgozói” felfogáshoz kapcsolódik az a kérdés, amit több szerző is felvet: fogyasztó, vagy partner-e a hallgató (Dirks 1998, Bay–Daniel 2001, McAlexander–Koenig–Schouten 2004, Sirvanci 2004, Svenson–Wood 2007)? Dirks (1998) szerint a felsőoktatás terméke nagyon összetett, és az értékteremtő tevékenység is bonyolult: nehéz az ajánlat bemutatása, ugyanis az megfoghatatlan és pszichológiai elemeket is tartalmaz, így nehéz azonosítani a fogyasztói státuszt.

A hallgató fogyasztói státuszát erősíti Bristow és Schneider (2002) tanulmánya, akik szerint a hallgatót, mint az oktatási szolgáltatás igénybe vevőit fogyasztónak kell tekintenünk, és ennek alapján kell a stratégiákat kidolgoznunk. Más állásponton vannak azok, akik szerint célszerűbb, ha partnerként kezeljük a hallgatókat (Bay–Daniel 2001). Ezt a megközelítést támogatni tudjuk, hiszen nyilvánvaló, hogy az oktatási szolgáltatásban az „aktív ügyfélpolitika”, a hallgató bevonása a folyamatba elkerülhetetlen, és a szolgáltatás eredményessége a hosszú folyamat következtében a két fél együttműködésén múlik. Ez pedig felveti a kapcsolati marketing jelentőségét is a felsőoktatásban, melynek meghatározó erejét erősítik meg egyes kutatások és elméleti megközelítések. A hosszú távú kapcsolat következtében az intézmények minden tagja kapcsolatban áll egymással, közösséget alkot, és ez kialakítja az intézmény támogatását, az iránta való lojalitást (Dirks 1998, McAlexander–Koenig–Schouten 2004).

### 3.1.2. Intézményi munkatársak

Az üzleti szférában már régen elterjedt a dolgozói belső elégedettség mérése és számos tanulmány foglalkozik a felsőoktatási intézmények dolgozói elégedettségével is (Harvey–Stensaker 2008). Magyarországon sem ritka a belső elégedettség mérése (vannak kifejezetten erre szakosodott piac- és marketingkutató cégek), a felsőoktatási intézmények körében pedig az Intézményfejlesztési Tervek (IFT) elkészítéséhez kötelezővé tették a dolgozói elégedettségi vizsgálatokat, sőt módszertani útmutatót is adtak a felmérésekhez (dimenziók, mérési paraméterek). Ezeket a felméréseket

számos intézmény folyamatosan készíti, feltárva a munkatársak véleményét és lojalitását a szervezethez.

### 3.1.3. Szülők

A közoktatásban, az alapfokú és középfokú képzések esetében a minőségbiztosítás érdekében gyakori a szülői vélemények felmérése. Az Educatio Kht. a Humán Erőforrás Operatív Program 3.1.1. számú intézkedés végrehajtása során, a program végén feladatául vállalta az intézményekben a szülők elégedettségi felmérését (Policsányi–Maróti 2008). Több tanulmány is foglalkozik a közoktatással való szülői elégedettséggel (ld. pl. Mihály 2006 beszámolóját az OECD jövő oktatása programjáról) de a felsőoktatásban erre vonatkozóan kevés empirikus kutatással találkozhatunk, tendenciákat mutató eredmények nem igazán találhatók sem a hazai, sem a külföldi szakirodalomban. A külföldi feldolgozások is inkább a magánintézmények szülői megítélésével foglalkoznak, semmint a finanszírozott felsőoktatási intézmények megítélésével (Herrold–O'Donnell 2008).

A szülői elégedettség mérése a felsőoktatásban igen bonyolult terület, hiszen a felsőoktatási intézmény teljesítményét a szolgáltatási folyamatban a szülő kizárólag a hallgató értékítéletén keresztül ismerheti meg (nem ő tapasztalja meg a szolgáltatást), az eredményt pedig a gyermek munkaerőpiaci sikerével méri a szülők, ami nem kizárólag a felsőoktatási intézmény teljesítményének, hanem a végzett hallgató egyéni képességeinek, személyiségének, adottságainak is az eredménye. Amint azt már említettük, ellentmondás lehet a szülői megítélés és a hallgatói megítélés között is: elképzelhető, hogy a sikeres végzős munkaerőpiaci teljesítményét a szülők a felsőoktatási intézménynek tulajdonítják, miközben maga a végzős kevésbé elégedett az intézménnyel, illetve fordítva: a pályaelhagyó munkaerőpiaci vesztes helyzetét a szülők abban látják, hogy rossz volt a felkészítés, miközben a végzős elégedett az intézménnyel (Kürtösi–Hetsi 2007). Ugyanakkor nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy a szülők hatása az intézményválasztás kapcsán erős, így a szülői megítélés nagyon fontos szempont lehet egy mérési modellben.

### 3.1.4. Volt diákok, végzettek

A végzett hallgatók pályakövetésének hazai szakirodalma a téma jelentőségéhez képest szegényes. Készülnek ugyan szakértői tanulmányok, de a felsőoktatási intézmények többsége a meglévő hallgatók elégedettségének vizsgálatára fókuszál, semmint az oktató munka eredményességére a hallgatók kilépése után. Hosszú távon azonban ez a szemlélet nem tartható, hiszen a piac és a munkaadók értékítélete lesz a meghatározó (Barakonyi 2004). A végzett hallgatók elégedettsége is kamatoztatható, hiszen a pozitív szájreklám újabb hallgatókat hozhat az intézménynek (Alves–Raposo 2007). A jelenlegi hallgatók a folyamatot értékelik, a végzősök az eredményt. A jelenlegi hallgatók elégedettsége a mindenkori állapotot tükrözi, amely persze az idő függvényében változik. Az idődimenzió szerepe a bent lévő hallgatók

esetében is fontos tényező, hiszen jelentős a különbség az első évesek és a már kifelé tekintetők véleményei között. További kérdés, hogy a végzősöknél miként kezelhető az idődimenzió, mennyiben befolyásolja véleményüket munkaerőpiaci pozíciójuk, és az hogyan változik az idő múlásával? A jelenlegi hallgatóknál az elégedettség elsősorban a megtartást erősíti, a végzősöknél pedig a lojalitást, a támogatást, a másoknak való ajánlást (Meszlényi–Domboróczky 2004). A külföldi szakirodalomban az 1980-as évektől több tanulmány foglalkozott a végzett hallgatók munkaerőpiaci helyzetével. A Bologna folyamat különösen fontossá tette az ilyen jellegű vizsgálatokat, így nemzetközi összehasonlító kutatások is indultak, pl. a CHEERS (Careers After Higher Education: a European Research Study) projekt<sup>3</sup>. Az intézményi szintű szisztematikus kutatások egyre fontosabbá válnak, mivel az egy-egy ország felsőoktatásával kapcsolatos szakértői elemzések nem képesek a sokféleséget, az intézmények diverzifikáltságát érzékeltetni.

### 3.1.5. Munkaadók

A felsőoktatási intézmények teljesítményét mérő modellekben az egyik legmeghatározóbb tényező lehet a munkaadók, mint stakeholderek véleményének megismerése. A munkaadók elvárásainak való megfelelésre való törekvés egyrészt csökkentheti az inkongruenciát (a felsőoktatási intézmények kibocsájtása és a munkaerőpiaci igények közötti rést), másrészt visszajelzéseket kaphatunk azokról a hiányosságokról, amelyek egy-egy képzés kapcsán felmerülnek.

### 3.1.6. Helyi közösségek

A helyi közösségek (helyi társadalom, önkormányzatok, a települések munkaadói) véleményét vizsgáló empirikus kutatások is inkább a közoktatásra irányulnak. Ennek az lehet az oka, hogy a felsőoktatási döntések nem helyben születnek, és bár több hazai nagyvárosban meghatározó a település életében a felsőoktatási intézmény (pl. Debrecen, Pécs, Szeged stb.), hiszen a hallgatók jelenléte, az intézmény foglalkoztatási képessége jelentős gazdasági tényező, ilyen irányú elégedettségi kutatásokkal ritkán találkozhatunk. Egy lehetséges vizsgálati modellbe célszerű ezt a dimenziót is beépíteni.

### 3.1.7. Kormányzat, társadalom

A felsőoktatási intézmények teljesítményét a kormányzat különböző rendeleteivel, támogatott kutatásaival folyamatosan méri (Hrubos 2002, Barakonyi 2002, 2004, Dinya 2002). A tanulmányok egész sorával találkozhatunk, olyan empirikus kutatás azonban, amely kifejezetten a „köz” véleményét kérdezné meg a felsőoktatás telje-

---

<sup>3</sup> A projekt 1998-2000 között zajlott, a kutatásban 9 ország vett részt, a vizsgálat során hozzáférhetőlegesen 3000 végzettet kérdeztek meg négy évvel a végzés után. Letöltés helye: [http://www.uni-kassel.de/wz1/TSEREGS/sum\\_e.htm](http://www.uni-kassel.de/wz1/TSEREGS/sum_e.htm), letöltés ideje: 2009.03.20.

sítményéről, nem igazán található sem a hazai, sem a külföldi szakirodalomban. Egy teljesítménymérő modellben célszerű ezt a dimenziót is hangsúlyosan kezelni, hiszen a szféra támogatása az adófizetők pénzéből történik, így nem mindegy, hogy ők miként ítélik meg annak tevékenységét.

#### 4. Mit mérjünk?

##### 4.1. A jelentkezők választási szempontjait?

Egyes vélemények szerint a felsőoktatási intézmények teljesítményét azzal lehet mérni, hogy mennyi a jelentkezők száma, illetve milyen minőségű hallgatók jelentkeznek az intézményekbe. A felsőoktatási intézmények akkor tudnak fennmaradni, ha minél több hallgató választja őket, és akik bejutnak egy intézménybe, azok ott is maradnak. Éppen ezért egy teljesítménymérő modellben szükséges mérni azokat a szempontokat, amelyek a választást motiválják. A jelentkezők választási szempontjainak vizsgálata mind a hazai, mind a külföldi szakirodalomban széleskörűen vizsgált terület (Alves–Raposo 2007, Kuráth 2007).

A felsőoktatási intézmények eredményessége, minősége, hallgatóik későbbi munkaerőpiaci sikeressége függ attól, hogy milyen képességű hallgatókat vesznek fel. A belépő hallgatók jelentik a felsőoktatás inputját, és ennek hatását a felsőoktatási intézmények magatartására széleskörű szakirodalom tárgyalja (Rotschild–White 1991, Romero–Rey 2004). Azokban az országokban, ahol a hallgatók tandíjat fizetnek a felsőoktatási intézmények a tandíjak és a támogatások olyan egyensúlyát keresik, hogy a választásokat ne befolyásolja a szolgáltatások ára (Winston–Zimmermann 2000). Arról sem szabad megfeledkeznünk, hogy a jelentkezők felsőoktatási döntéseikkel nem egyszerűen fogyasztók, hanem saját emberi tőkéjüket gyarapítják, azaz elsősorban befektetői döntéseket hoznak (Varga 2008).

##### 4.2. Az aktív hallgatók elégedettségét?

A felsőoktatási intézmények a világon szinte mindenütt ezt a dimenziót tartják a legfontosabbnak. Elméleti tanulmányok, országos és intézményi szintű felmérések foglalkoznak azzal, hogy miként tudna megfelelni az adott intézmény a hallgatói elvárásoknak. Bár általánosan elfogadott modell az aktív hallgatók elégedettségére vonatkozóan sincs, mégis ez az a részterület, ahol a legtöbb eredménnyel találkozhatunk (Alves–Raposo 2007, Kara–DeShields 2004, Hallenbeck 1978, Harvey 1995, Hill 1996, Hom 2002, Hetesi–Kürtösi 2008).

A hallgatói elégedettséget mérő modellek megközelítései igen változatos képet mutatnak, de a dimenziók között azért akadnak átfedések, és a főbb változók a mérési modellekben azonosíthatók. Figyelemre méltó az a modell, amit Alves és Raposo (2007) állítottak fel az aktív hallgatók elégedettségének mérésére. Komplex modelljükben az elégedettség előzményeit és következményeit külön választva állít-

ják fel hipotéziseiket. Megközelítésükben az elégedettséget megelőző változók az elvárások és az észlelt minőség, az imázs és az észlelt érték, míg az elégedettség következményének a lojalitást és a szájraklámot tekintük. Hipotéziseik szerint a hallgatói elvárások szignifikáns kapcsolatot mutatnak az elégedettséggel, az elvárások direkt és indirekt hatással vannak az észlelt minőségre, az intézményi imázs jelentős hatással van a hallgatói elvárásokra, és az imázs a hallgatói lojalitást is növeli. Hipotéziseikben azt is feltételezik, hogy ha a hallgatók elégedettek az intézménnyel, akkor demonstrálni fogják lojalitásukat, és a pozitív szájraklám útján ajánlják azt másoknak. A szerzők felhívják a figyelmet arra, hogy a hallgatói elégedettség változói is átalakulnak, és közvetetten hatással vannak a minőség értékelésére. Kutatásuk legfőbb eredménye, hogy a hallgatói elégedettség a szájraklámon keresztül növeli a lojalitást.

Más megközelítést alkalmaz Ali Kara és Oscar DeShields (Kara–DeShields 2007) modellje, ahol a szerzők az elégedettséget a hallgatói szándékokkal, és az intézményhez való ragaszkodással mérik. Statisztikai adatokkal igazolják, hogy a hallgatók jelentős hányada már az első években elhagyja azt az intézményt, ahova felvételt nyert és közel fele nem ott szerez diplomát, ahol tanulmányait elkezdte. Empirikus kutatásaik eredménye, hogy a hallgatói elégedettségnek jelentős hatása van a szándékok, és az intézménynél való elkötelezettség szempontjából.

#### *4.3. A végzett hallgatók elégedettségét az intézménnyel?*

Ezt a dimenziót sokan feleslegesnek tartják a felsőoktatási intézmények teljesítményének mérésében, ugyanis úgy gondolják, hogy a végzett hallgatók véleménye az idő távlatában „mintegy megszépül”, és megítélésük a munkaerőpiaci sikerességük vagy kudarcaik következtében befolyásolja válaszaikat. Ennek ellenére a külföldi szakirodalomban is számos példát találhatunk az ilyen irányú vizsgálatokra, és magunk is úgy gondoljuk, hogy a végzősök értékítéletei fontosak lehetnek az intézmény számára legalább két szempontból. Egyrészt nem mindegy, hogy a végzettek hosszú távú emlékezetében milyen élmények, tapasztalatok maradnak meg az intézményről, hiszen ezek lesznek az alapjai a másoknak való ajánlásoknak, másrészt azok, akik már aktív dolgozók, sokkal jobban meg tudják ítélni a képzés hiányosságait, így az elvárások és a nyújtott intézményi teljesítmények közötti eltérések, azaz a „gap”-ek kezelése hatékonyabb lehet. A végzett hallgatók elégedettsége ugyanakkor többdimenziós folyamat: függhet a képzésekkel szemben támasztott követelményektől és a hallgatói céloktól is. Azok, akik a képzési folyamatra, és nem elsősorban az eredményre koncentrálnak, inkább a képzési tapasztalatokat fogják értékelni, míg azok elégedettségét, akik hosszabb távra gondolkodnak, az határozza meg, hogy milyen a képzés eredménye, azaz hogyan boldogulnak a munkaerőpiacon.

A Szegedi Tudományegyetemen is évek óta zajlik a végzős hallgatók elégedettségének mérése. Saját kutatásaink fontos eredményének tartjuk, hogy a válaszadók rávilágítottak az egyetemi képzés néhány olyan gyenge pontjára, amelyek javítása a jövőben elengedhetetlen lesz ahhoz, hogy az intézményből kikerülő hallgatók

sikeresek legyenek a munkaerőpiacon, és az egyetem versenyelőnyre tudjon szert tenni az átalakulóban lévő magyarországi felsőoktatási piacon. Az már bizonyos, hogy az elméleti ismeretek helyett a gyakorlatorientált képzésre kell helyezni a hangsúlyt, fel kell készíteni a hallgatókat olyan vezetési, szervezési ismeretekre, amelyek nélkülözhetetlenek a munka világában (Hetesi–Kürtösi 2008).

#### 4.4. *A munkaadók elégedettségét?*

Több hazai kutatás foglalkozik a végzős hallgatók készségeinek, képességeinek, megszerzett ismereteinek értékelésével.

A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság és Vállalkozáselemző Intézete 2005 óta rendszeresen végez olyan kutatásokat, melyben a vállalati szereplőket kérdezik meg a diplomás pályakezdők iránti keresletről, a tudásukkal, készségeikkel való elégedettségéről, a számukra felajánlott bérekről, illetve a hiányszakmákról. A kutatások során jellemzően vállalatvezetőket illetve humán erőforrás szakembereket kérdezik meg. A 2007-es kutatás eredményei szerint Magyarországon a munkaadók a végzettek szakmájától szinte teljesen függetlenül nagyon fontosnak tartják a precíz munkavégzést, az új készségek elsajátítására való hajlamot, az önállóságot, a szakmai elméleti alapokat, a számítógépes ismereteket, a csapatmunkára való készséget, és a szervezési ismereteket (Selmeczy 2007). Ezek a kutatások arra is kiterjednek, hogy munkaadók mely felsőoktatási intézmények, illetve karok diplomás pályakezdőit hívnák be állásinterjúra. A karokat a megnevezések gyakorisága alapján négy csoportba sorolták a "leggyakrabban említett" karoktól az egyáltalán nem említett karokig. A kutatások további fontos dimenziója – a felsőoktatási intézmények szempontjából legalábbis – ezen szervezetek általános presztízsrangsora a munkaadók körében. A fent említett vizsgálatok egyik hiányossága ugyanakkor, hogy csak a gazdasági szférára fókuszálnak, azaz nem foglalkoznak az oktatási, egészségügyi, közigazgatási szervezetek vagy épp a non-profit szféra pályakezdők iránti keresletével, elvárásaival.

A témában nem csak országos, hanem regionális kutatások is készülnek. Egy ilyen átfogó kutatás eredményeit ismerteti az a hazai konferenciakötet, amely a diplomás pályakezdők szakmai beilleszkedését vizsgálta Észak-Magyarországon. A kutatás ugyanazokra a problémákra hívja fel a figyelmet, amelyeket az országos felmérések is jeleznek: a felsőoktatásból hiányzik a gyakorlatorientált képzés, nem készíti fel a hallgatókat a munkaerőpiacon várható konfliktusok, stresszhelyzetek kezelésére, a csapatmunkában való részvételre, gyengék a kommunikációs készségek, a végzősök nem képesek önálló munkavégzésre, innovatív gondolkodásra (Kádek–Zám 2008).

#### 4.5. *A végzett hallgatók munkaerőpiaci pozícióit?*

Az intézményi szintű szisztematikus kutatások egyre fontosabbá válnak, mivel az egy-egy ország felsőoktatásával kapcsolatos szakértői elemzések nem képesek a

sokféleséget, az intézmények diverzifikáltságát érzékeltetni. A hazai szakértői kutatások egyik fő iránya a diplomás pályakezdők munkaerőpiaci helyzete, mivel a hazánkban a kilencvenes években bekövetkezett oktatási expanzió lehetséges következményei nemcsak a felsőoktatásban tanulókat, vagy az oda jelentkezőket, de a társadalom más csoportjait is élénken foglalkoztatják. Számtalan aggodalmas nyilatkozat látott napvilágot arra vonatkozóan, hogy hazánkban hamarosan drámai mértékben nőni fog a diplomás munkanélküliség, az oktatás szerkezete nem követi a munkaerőpiaci igényeket, a mennyiségi szemlélet megjelenése az oktatásban a minőség rovására megy. Több kutató is vizsgálta, hogy mennyiben kell tartani a diplomások munkaerőpiaci helyzetének romlásától, illetve a középfokú végzettségűek munkanélküliségének növekedésétől.

Egyes kutatások szerint a nagymértékű diplomás beáramlás ellenére *nem nőtt a diplomás munkanélküliség* (Kertesi–Köllő 2006, Galasi 2008). Ennek részben az volt az oka, hogy a gazdasági sokk után újonnan keletkező állások 48%-a diplomás állásokban keletkezett, illetve a már létező állásokat tekintve is megemelkedtek a képzettségi igények: egyre inkább a felsőfokú végzettségűeket keresték. A diplomások sikerességét vagy sikertelenségét azonban nemcsak elhelyezkedési esélyeikkel, hanem a *szerzett kereseti előnyökkel* is lehet mérni. Az árak (azaz a relatív bérek) alakulása jelzi a piacnak, hogy mekkora a kereslet. Az iskolázottság kereseti hozamait több hazai és nemzetközi kutatás vizsgálta. Egy tíz európai országban végzett vizsgálat szerint hazánkban a diplomások bérelőnye meglehetősen magas. Míg egy osztrák felsőfokú végzettségű férfi 45%-kal keres többet középfokú végzettségű társánál, Magyarországon ez 103% (Kertesi–Köllő 2006). Hasonló eredményekre jutott Galasi (2008), aki az 1997-2005 közötti időszakban vizsgálta a felsőfokú végzettségű foglalkoztatottak kereseti előnyét: Magyarország több indikátor szerint is az első helyezettek között található 19 illetve 17 ország rangsorában, ami azt jelzi, hogy a hazai diplomások helyzete e szempontból is kifejezetten előnyös.

Az országos kutatásokhoz képest az intézményi vizsgálatok általában más-képp mérik a végzettek munkaerő-piaci pozícióját. Saját kutatásaink során ezt olyan dimenziókkal mértük, mint pl. hogyan tették meg az első lépéseket végzőseink a munkaerő-piacon: mennyi idő alatt sikerült munkát találniuk, milyen toborzási csatornákon keresztül próbáltak elhelyezkedni (mekkora szerepe volt ebben az egyetem által nyújtott szolgáltatásoknak, így az állásbörzének). Vizsgáltuk, hogy hányadik munkahelyükön dolgoznak, milyenek jelenlegi foglalkoztatási körülményeik (fizetés, pályaelhagyás, szervezeti méret, regionális elhelyezkedés), illetve hogyan ítélik meg saját felkészültségüket a volt hallgatók a munka különböző területein (Kürtösi–Hetesi 2007, Hetesi–Kürtösi 2008).

Eddig az egyes stakeholdereket vettük számba és szerepük felvázolása mellett utaltunk néhány hazai kutatásra illetve külföldi gyakorlatra is. A következő alfejezetben arra térünk ki, hogy ezen csoportok elégedettségének mérése milyen problémák elé állítja a kutatót.

#### 4.6. Az elégedettség és a szolgáltatásminőség mérési modelljei és módszerei

„Az elégedettség adott személy öröme, vagy csaldódottsága, ami egy termék vagy szolgáltatás várakozással szemben érzékelt teljesítményének (vagy eredményének) az összehasonlításából származik.” (Kotler 1998. 74. o.). Az elégedettség tehát nem más, mint az észlelt és elvart teljesítmény különbsége. Az elvárások alapulhatnak a hasonló szituációkban nyújtott múltbeli teljesítménnyel kapcsolatos tapasztalatokon, barátok, vagy más véleményformáló csoportok kijelentésein, illetve a szolgáltató/termelő szervezet ígéretein.

Az elégedettséggel kapcsolatban megjegyzendő, hogy alapvetően kétfajta megközelítése létezik: egyrészt értelmezhető átfogóan, az adott produktum egészét tekintve, másrészt olyan fogalmi konstruktként (is), melynek számtalan specifikus területe lehet. Az elégedettség ezen különböző vetületei, oldalai önmagukban is mérhetők, és együttesen alkotják az általános elégedettséget. Ugyanakkor azt is látnunk kell, hogy az egyes komponensek egymástól elkülönített mérése csak annyiban lehetséges, amennyiben maga a fogyasztó meg tudja különböztetni az egyes területeket, illetve számolnunk kell az úgynevezett dicsfényhatással is. A szolgáltatáselemek elkülöníthetősége egyrészt a fogyasztónak a folyamat során tanúsított tudatosságától, másrészt a szolgáltatás/termék átláthatóságától, azaz a szolgáltatás nyújtójának tevékenységétől is függ. A dicsfényhatást pedig az befolyásolja, hogy mekkora jelentőséget tulajdonít az igénybevevő egyes komponenseknek más szolgáltatáselemekhez viszonyítva (Hom 2002).

#### 4.7. Elégedettségi mérési modellek és módszerek a felsőoktatásban

Hom (2002) szerint, ahogy a fogyasztói elégedettségnek is több, egymással versengő definíciója és modellje létezik, úgy a hallgatói elégedettségnek sincs egységesen elfogadott, standard meghatározása, a kutatók a meglévő definíciók közül választanak, vagy azokat módosítják a kutatási területeknek megfelelően. Ugyanakkor Hom (2002) azt is hangsúlyozza, hogy a hallgatói elégedettség elsősorban, mint fogyasztói (consumer) és nem, mint vevői (customer) elégedettség értelmezhető, mivel a hallgatók sok esetben úgy fogyasztják el az adott terméket/szolgáltatást, hogy teljesen nem, vagy nem ők fizetnek értük. További specialitása a hallgatói elégedettség koncepciónak az időbelisége vagy folyamatossága. Mint azt a fentiekben már jeleztük, az oktatási és a kapcsolódó szolgáltatások igénybevétele meglehetősen hosszú folyamat. A hallgatói elégedettséget egyfajta folyamatos attitűdként is értelmeztjük, ahol az új tapasztalatok, események hatására a hallgató módosítja, újraértékeli elégedettségi szintjét. Emellett a szolgáltatás folyamatában maga a hallgató is fejlődik, így megváltozhatnak elvárásai a nélkül is, hogy újabb tapasztalatokat szerzett volna a szolgáltatással kapcsolatban. A folyamat jellegből következően az is előfordulhat, hogy egy adott kiemelkedő tapasztalat gyorsan elhomályosul az újabb és újabb élmények fényében, így a hallgatói elégedettség tartós szintje is változik (Hom 2002).



A hallgatói elégedettséget mérő modellek megközelítései igen változatos képet mutatnak, de a dimenziók között azért akadnak átfedések, és a főbb változók a mérési modellekben azonosíthatók.

## **5. Kutatásmódszertani problémák**

Amennyiben dönteni tudunk arról, hogy milyen célcsoportokban és mit mérünk, akkor azzal a kérdéssel találjuk szemben magunkat, hogy milyen kutatásmódszertant használjunk?

### *5.1. Szekunder források*

Mind a nemzetközi, mind a hazai teljesítménymérő módszerek elsősorban a szekunder adatokra támaszkodnak. A felsőoktatási intézmények rangsorolására használt egyes tényezők (pl. oktatói összetétel) relevanciája megkérdőjelezhető. Ha pedig a hazai rangsorokat vizsgáljuk, akkor olyan súlyos módszertani problémákkal találkozhatunk, amelyek kétséges teszik a rangsorok kialakításának megfelelőségét.

### *5.2. Primer források*

#### **5.2.1. Mit tekintünk alapsokaságnak, és hogyan válasszunk mintát?**

Ha a hazai felsőoktatási intézmények teljesítményét kívánjuk mérni, országos mintán kellene dolgoznunk: csak hogy a felsőoktatás szerkezete olyan mértékben vált differenciálttá, hogy egy átfogó, és minden képzési területet, tagozatot, intézményt és minden stakeholdert magában foglaló minta kiválasztása rendkívül bonyolult. A tanulmány első részében érintett stakeholderek alapsokaságaiból különböző módszerekkel célszerű mintát választani, és van olyan eset, amikor nem sok értelme van a mintaválasztásnak, egyszerűbb a teljes körű lekérdezés. Az aktív hallgatók körében a mintaválasztás helyett jobb megoldásnak tűnik a teljes körű lekérdezés, és ugyanez igaz lehet a végzett hallgatók célcsoportjára is. Kérdés, hogy a végzett hallgatók esetében érdemes-e megkeresnünk a munkaadókat is, és ha igen, akkor kik alkotják az alapsokaságot, és hogyan válasszunk mintát? A munkaadók és fejezők megkérdezése a hazai kutatásokban már elterjedt módszer, de a kiválasztással kapcsolatban megoszlik a szakma véleménye. A szülői, kisközösségi és társadalmi vizsgálatoknál a mintaválasztás a hatékonyabb módszer, de itt is célszerű differenciált mintaválasztási módszereket alkalmazni.

#### **5.2.2. Milyen adatgyűjtési módszereket használjunk?**

Ha sikerül is jól kiválasztanunk a mintát, további kérdés, hogy milyen módszerekkel dolgozzunk? A felsőoktatási intézmények teljesítményének mérésére általában kvantitatív (kérdőíves) vizsgálatokat alkalmaznak, de vajon ezek alkalmasak-e a fi-

nomabb, minőségi információk feltárására? A Szegedi Tudományegyetemen az aktív hallgatók körében korábban önkitöltős írásbeli kérdőívekkel bonyolítottuk a kutatásokat, ma már on-line kérdőíveket használunk, ahol a visszaérkezési arány 15-18% körüli. A végzős hallgatóknál is az önkitöltős kérdőívet alkalmazzuk, de úgy gondoljuk, hogy ahhoz, hogy a felsőoktatási intézmények teljesítményét mérni tudjuk, sokkal több kvalitatív kutatásra van szükség.

### 5.2.3. Milyen időtartamban vizsgálódjunk?

További kérdés az is, hogy milyen időintervallumban mérjük? A beiskolázástól a munkaerőpiacig vagy az után is? Megítélésünk szerint ahhoz, hogy a felsőoktatási intézmények teljesítményét meg tudjuk ítélni, a hallgatói életút egészét kell vizsgálnunk. Szükséges megtudnunk, hogy a potenciális jelentkezők milyen szempontok alapján döntenek egy-egy intézmény mellett, tudnunk kell, hogy a képzési folyamatban hogyan is érzik magukat az adott intézményben, és azt is, hogy onnan kikerülve milyen lehetőségeik vannak a munkaerőpiacon. A hallgatók követése ugyanakkor csak a kilépés utáni öt évig javasolt, azon túl elsősorban a munkaerőpiacon szerzett tapasztalatok határozzák meg a karrier utat.

## 6. Összegzés

A tanulmány csak kérdéseket vetett fel: hol, mit, hogyan, mikor mérjük, és lehet-e sztenderdizálni egy a felsőoktatási intézmények teljesítményét mérő modellt? Azonosíthatók-e a felsőoktatási intézmények teljesítményét értékelő stakeholderok, milyen dimenziókat érdemes mérni, milyen körben, milyen módszerekkel és milyen időtartamban? A jövőben ezekre a kérdésekre szeretnénk választ kapni. Célunk egy olyan vizsgálati modell felépítése, amelyben a tanulmányban felvetett kérdéskörök szerepelnek, és amely legalább megközelítőleg alkalmas arra, hogy a felsőoktatási intézmények teljesítményét mérje. Egyelőre úgy tűnik, hogy a külföldi és a hazai kutatási modellek, a szakirodalmi feldolgozások egy-egy részterületre koncentrálnak, és hiányzik egy átfogó vizsgálati megközelítés.

### *Felhasznált irodalom:*

- Aldridge, S. – Rowley, J. 1998: Measuring customer satisfaction in higher education. *Quality Assurance in Education*, 4, 197-204. o.
- Alves, H. – Raposo, M. 2007: Conceptual Model of Student Satisfaction in Higher Education. *Total Quality Management and Business Excellence*, 5, 571-588. o.

- Arambewela, R. – Hall, J. – Zuhair, S. 2005: Postgraduate International Students from Asia: Factors Influencing Satisfaction. *Journal of Marketing for Higher Education*, 2, 105-127. o.
- Barakonyi K. 2002: Felsőoktatási feladatok a "Bolognai Nyilatkozat" alapján (FTT-vitaanyag, kézirat), Pécs, 1-25. o.
- Barakonyi K. 2004: Egyetemek rangsorolása és a teljesítményértékelés. *Vezetéstudomány*, 6, 2-7. o.
- Bay, D. – Daniel, H. 2001: The Student Is Not the Costumer – An Alternative Perspective. *Journal of Marketing for Higher Education*, 1, 1-19. o.
- Betz, E. L. – Menne, J. W. – Starr, A. M. – Klingensmith, J.E. 1971: A dimensional analysis of college student satisfaction. *Measurement and Evaluation in Guidance*, 2, 99-106. o.
- Bristow, D. N. – Schneider, K. C. 2002: The Collegiate Student Orientation Scale (CSOS): Application of the Marketig Concept to Higher Education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 2., 15-34.o.
- Brookes, M. 2003: Higher education: Marketing in a quasi-commercial service industry. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 2, 134-142. o.
- Chase, R. B. 1978: Where Does the Consumer Fit In a Service Operation. *Harvard Business Review*, 11-12, 41-52. o.
- CIPES (Centro de Investigac,ão de Políticas de Ensino Superior) 1999: Previsão da evolucion de número de alunos e das necessidades de financiamento - Ensino Superior 1995a 2005, Fundac,ão das Universidades Portuguesas, Fevereiro.
- CQAEHE (Centre for Quality Assurance and Evaluation of Higher Education), CNE (Comité National d'Evaluation) 1998: Evaluation of European education: a status report, Report Prepared for the European Commission, DG XXII, September.
- Dinya L. 2002: A "Bolognai folyamat" a duális képzési rendszer szemszögéből I. *Magyar Felsőoktatás*, 7, 24-25. o.
- Dinya L. 2005: A versenyhelyzet alakulása felsőoktatásban a Bologna-folyamat nyomán."Informatika a felsőoktatásban - 2005" konferencia kiadványa, Debreceni Egyetem, 2005. aug. 24-25., 21-32. o.
- Dirks, A. L. 1998: Higher Education in Marketing Theory. [http://www.cc.nctu.edu.tw/~etang/Marketing\\_Theory/Higher\\_Education.htm](http://www.cc.nctu.edu.tw/~etang/Marketing_Theory/Higher_Education.htm)
- Emery, C. – Kramer, T. – Tian, R. 2001: Customers vs. Products: adopting an effective approach to business students. *Quality Assurance in Education*, 2, 110-115. o.
- Fojtik J. 2005: Üzleti fakultások marketing stratégiái a kétszintű képzési rendszerben. In Kuráth G. (szerk.): *A Bologna-folyamat kihívásainak kezelése marketingeszközökkel*, II. Felsőoktatási Marketingkonferencia Konferenciakötet, Pécs, 91-97. o.

- Galasi P. 2008: A felsőfokú végzettségű munkavállalók munkaerő-piaci helyzete és foglalkozásuk-iskolai végzettségük illeszkedése. *Budapesti Munkagazdaságtani Füzetek 2008/3*, MTA KTI, BCE, Budapest.
- Hallenbeck, T. R. 1978: College student satisfaction: An indication of institutional vitality. *NASPA Journal*, 2, 19-24. o.
- Harvey, L. 1995: Student satisfaction. *The New Review of Academic Librarianship*, 1, 161-173. o.
- Harvey, L. – Stensaker, B. 2008: Employer Satisfaction: Quality in Higher Education Project. *European Journal of Education*, 4, 427-442. o.
- Herrold, K. – O'Donnell K. 2008: *Parent and Family Involvement in Education, 2006-07 School Year, From the National Household Education Surveys Program of 2007*, National Center for Education Statistics, Institute of Education Sciences, US. Department of Education, Washington, DC. <http://nces.ed.gov/pubs2008/2008050.pdf>
- Hetesi E. – Kürtösi Zs. 2008: Ki ítéli meg a felsőoktatási szolgáltatások teljesítményét és hogyan? *Vezetéstudomány*, 6, 2-17.o.
- Hill, N. 1996: *Handbook of Customer Satisfaction Measurement*, Gower Publishing, Hampshire.
- Hom, W. 2002: Applying Customer Satisfaction Theory to Community College Planning of Student Service. *iJournal Insight Into Student Services*, September, [http://www.ijournal.us/issue\\_02/ij\\_issue02\\_WillardHom\\_01.htm](http://www.ijournal.us/issue_02/ij_issue02_WillardHom_01.htm)
- Hrubos I. 2002: A "bolognai folyamat" - Európai trendek. A Bolognai Nyilatkozatból adódó strukturális változtatások megvalósíthatósága a magyar felsőoktatásban (Kutatási zárójelentés). [http://www.ofi.hu/elemekek/userfiles/235\\_HrubosBologna.pdf](http://www.ofi.hu/elemekek/userfiles/235_HrubosBologna.pdf)
- Kádek I. – Zám É. (szerk.) 2008: *A diplomás pályakezdők szakmai beilleszkedése Észak-Magyarországon*. Tanulmányok a gazdaságtudomány köréből/25., EKF Líceum Kiadó, Eger.
- Kara, A. – DeShields, O. W. 2004: Business Student Satisfaction, Intentions and Retention in Higher Education: An Empirical Investigation. *Marketing Educator Quarterly*, 1, 1-25. o.
- Kelsey, K. D. – Bond, J. A. 2001: A model for measuring customer satisfaction within an academic center of excellence. *Managing Service Quality*, 5, 359-367. o.
- Kertesi G. – Köllő J. 2006: Felsőoktatási expanzió, "diplomás munkanélküliség" és a diplomák piaci értéke. *Közgazdasági Szemle*, 3, 201-225. o.
- Kotler, Ph. 1998: *Marketing Menedzsment*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Kuráth G. 2007: A beiskolázási marketing szerepe a hazai felsőoktatási intézmények vonzerőfejlesztésében, *Doktori Értekezés*, Pécs.
- Kürtösi Zs. – Hetesi E. 2007: Mit ér a diploma, ha magyar? *Marketing and Management*, 4-5, 24-31. o.

- McAlexander, J. H. – Koenig, H. F. – Schouten, J. W. 2004: Building a University Brand Community: The Long-Term Impact of Shared Experiences. *Journal of Marketing for Higher Education*, 2, 61-79. o.
- Meszlényi R. – Domboróczky Z. 2004: A hazai felsőoktatás jövőképe: marketing oktatás helyett oktatásmarketing. MMSZ Magyar Oktatók Klubja Konferencia CD, Sopron, 1-11. o.
- Mihály I. 2006: Az oktatás jövője – a jövő oktatása. *Új Pedagógiai Szemle*, 3, 73-83 o.
- Oldfield, B. M. – Baron, S. 2000: Student perceptions of service quality in a UK university business and management faculty. *Quality Assurance in Education*, 2, 85-95. o.
- Policsányi J. – Maróti B. 2008: Segédlet, módszertani útmutatás a HEFOP 3.1.3. pályázatban résztvevő iskolák és óvodák intézményi szintű adatfeldolgozó-elemzői számára. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Romero, L. – Rey, del E. 2004: Competition between Public and Private Universities: Quality, Prices and Exams. Universitas Carlos III de Madrid. Working Paper, 04-64. Economic Series, november 23,
- Rothschild, M – White, L. J 1991: The University in the Marketplace: Some Insights and Some Puzzles, NBER Working Paper Series Working Paper No. 3853.
- Selmeczy I. 2007: Diplomás pályakezdekők és egyetemi, főiskolai karok vállalati szemszögből - 2007. MKIK Gazdaság- és Vállalkozáselemző Intézet, Budapest.
- Sirvanci, M. B. 1996: Are students the true customers of higher education? *Quality Progress*, 10, 99-102. o.
- Sirvanci, M. B. 2004: Critical issues for TQM implementation in higher education. *The TQM Magazine*, 6, 382-386. o.
- Svenson, G. – Wood, G. 2007: Are university students really customers? When illusion may lead to delusion for all! *International Journal of Education Management*, 1, 17-28. o.
- Varga J. 2008: Verseny a felsőoktatásban? Az állami ösztönzés, finanszírozás és irányítás változásainak hatása az egyetemi és főiskolai stratégiákra, a hallgatók orientációjára. In Laki M. – Voszka É. (szerk.): *Kaleidoszkóp- Versenyhelyzet Magyarországon 2007-ben*. Pénzügykutató Rt. Budapest, 163-197. o.
- Winston, G. C. – Zimmermann, D. J. 2000: Where is aggressive price competition taking higher education? Williams Project on the Economics of Higher Education. Discussion Paper No. 56. <https://www.williams.edu/mellon>
- Zeithaml, V. A. – Parasuraman, A. – Berry, L. L. 1985: Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 2, 33-46. o.

## Az egyetemi könyvtárak referenz szolgáltatásai: kihívások és lehetőségek

Kovács Kármén<sup>1</sup>

*Tanulmányomban az egyetemi könyvtárak referenz szolgáltatásaival foglalkozom, alapvetően abból a szempontból, hogy az információ-források dinamikus mennyiségi növekedésének, megváltozott jellegének és emelkedő komplexitásának, valamint a felhasználói igények átalakulásának következtében milyen fejlesztési lehetőségek jelenthetnek megoldást. A vizsgált probléma feldolgozása a Pécsi Tudományegyetem Könyvtárában szerzett öt éves szaktájékoztató könyvtárosi tapasztalatomon, valamint az Ohioi Egyetem Könyvtárában – tudástranszfer céljából – végzett három hónapos tanulmányozásomon nyugszik. Mindezt főként nemzetközi szakcikkkel támasztom alá, illetve egészítem ki.*

*Elsőként az egyetemi könyvtárakat érintő kihívásokat tárom fel, középpontba állítva az e-dokumentumok mennyiségének, jelentőségének növekedését, valamint az információ-források sokféleségének és a kutatási környezet bonyolultságának fokozódását. Jellemzem a referenz szolgáltatások hagyományos és változásokhoz alkalmazkodó formáit. Részletesen ismertetem és elemzem – a kihívásokra adott megoldási lehetőségként – a felhasználók oktatásának fontosságát, az online referenz szolgáltatásokban rejlő alternatívákat, valamint az Information/Learning Commons-nak nevezett, holisztikus szolgáltatást nyújtó könyvtári környezetet.*

*Kulcsszavak: egyetemi könyvtár, könyvtári szolgáltatás, referenz szolgáltatás, szakirodalmi útmutató*

### 1. Bevezetés

A referenz szolgáltatások az egyetemi könyvtárak működésének kulcsfontosságú részét képezik. Ide tartozik mindaz a személyes, nyomtatott, elektronikus és online tájékoztatás, amely segítséget nyújt a könyvtár olvasói számára a szakirodalom, valamint a különböző szakmai anyagok, információk, adatok közti eligazodásban és azok fellelésében. Minthogy a felsőoktatási intézmények hallgatóinak, és oktatóinak mély szakmai ismeretekre van szüksége munkájuk hatékony és eredményes végzéséhez, különösen fontos az *akadémiai könyvtárak tartalomszolgáltatása*.

Az elmúlt két évtizedben mélyreható változások történtek az egyetemi könyvtárak referenz szolgáltatásaiban (Tenopir–Ennis 2001), a referenz könyvtárosok fő

---

<sup>1</sup> Dr. Kovács Kármén, PhD, adjunktus, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástudományi Intézet (Pécs).

funkciói, amelyeket már az 1870-es években meghatároztak, azonban ugyanazok maradtak (Tyckoson 2001):

- a felhasználók könyvtárhasználati oktatása,
- az olvasók kérdéseinek megválaszolása,
- a felhasználók segítése a források választásában,
- a könyvtár népszerűsítése a felhasználók körében.

Az elektronikus források bővülésének, valamint az internet és az információs technológia könyvtári szolgáltatásnyújtásban való jelentőségének növekedése következtében a tájékoztató könyvtárosok oktatási és web-alapú szolgáltatás-fejlesztési szerepe megnövekedett (Banks–Pracht 2008). A könyvtár használók oktatásával foglalkozó cikkek többsége a technológiák oktatásban való alkalmazásával, a felhasználók különböző szinteken való képzésével (Crawford–Feldt 2007), valamint az információs műveltség fejlesztésével foglalkozik (Lindstrom–Shonrock 2006). Az elektronikus kutatási környezetet tekintve azonban nagyon keveset tudunk még arról, hogy a technológiában bekövetkezett változások hogyan hatnak a felhasználók segítség kereső magatartására és preferenciáira (Granfield–Robertson 2008).

Tanulmányomban a referenz szolgáltatások bővítésében, fejlesztésében rejlő megoldásokat ismertetem és elemzem, az információ-források dinamikus bővüléséhez és növekvő elektronikus jellegéhez kapcsolódóan. Először az egyetemi könyvtárak tevékenységét érintő kihívásokat ismertetem az információ-források középpontba állításával. Ezt követően a referenz szolgáltatások hagyományos és változásokhoz alkalmazkodó formáit tárom fel. Kiemelek és elemzek három olyan referenz szolgáltatást (a felhasználók oktatását, az online referenz szolgáltatásokat, valamint az Information/Learning Commons-nak nevezett, holisztikus szolgáltatást nyújtó könyvtári környezetet), amelyekben lehetőséget látok az egyetemi szférában a keresési/kutatási folyamatok hatékonyabbá és eredményesebbé tételéhez. Cikkem témájának vizsgálata és elemzése a Pécsi Tudományegyetem Benedek Ferenc Jogtudományi és Közgazdaságtudományi Kari Könyvtárban (továbbiakban Kari Könyvtár) megszerzett öt éves szaktájékoztató könyvtárosi tapasztalatomon, valamint az Ohioi Egyetem Könyvtárában – tudástranszfer céljából – folytatott három hónapos tanulmányozásomon alapul. Gyakorlati tapasztalataimat főként nemzetközi könyvtár- és információ-tudományi szakfolyóiratokban megjelent cikkekkel támasztom alá, illetve egészítem ki.

## 2. Az egyetemi könyvtárakat érintő kihívások

### 2.1. Az egyetemi könyvtárak változásának irányai

Az egyetemi könyvtárak működésére – és így a referenzszolgáltatásokra is – rendkívül nagy hatást gyakorol, hogy a felsőoktatásban, a tudásközvetítésben és a kutatómunkában mind nagyobb szerepet játszik az információs technológia és az internet, valamint ezzel egyidejűleg a szakirodalom, az információ és az adatok dinamikus növekedése, és mind komplexebb formában, környezetben való megjelenése. Mader (2001. 4. o.) szerint „A könyvtárak jövőbeni szerepére vonatkozóan három makrotényező az irányadó:

- az információmennyiség exponenciálisan növekszik,
- a tudás egyre komplexebbé válik,
- a tradicionális írásbeliség megváltozik.”

A könyvtárban hagyományos nyomtatott, fizikai formában megtalálható és hozzáférhető könyvek és folyóiratok mellett jelentősen emelkedik a szerepe és a volumene az online adatbázisokban elérhető e-folyóiratoknak, műhelytanulmányoknak, statisztikáknak és a rendszerezett linkgyűjteményeknek. Az is figyelemre méltó azonban, hogy a tradicionális dokumentumokhoz kapcsolva is mind gyakrabban találhatunk CD-ket, DVD-ket, sőt a külföldi egyetemi tankönyvekhez online kiegészítő oktatási segédanyagokat (előadás vázlatokat, esettanulmányokat, vizsga feladatso-rokat stb.) is. Az információ-források sokféleségének növekedése pozitívan értékelhető abból a szempontból, hogy többféle jellegű tudásanyag, információ és adat áll a potenciális felhasználók rendelkezésére; a lelőhelyek közti eligazodás, illetve azok rendszerének, tartalmának ismerete, és értékelése azonban jelentősen megnehezítheti az olvasók helyzetét. A fentiekben kiemelt különböző online és elektronikus források, különösen az online e-folyóirat adatbázisok rendkívül nagy előnye – a bennük lévő gyors kereshetőség mellett, hogy közvetlenül elérhetővé teszik a kutató egyének számára a *legújabb nemzetközi és hazai tudományos eredményeket*, a legfrissebb szakmai adatokat és információkat (az e-folyóiratok gyakran hetekkel a nyomtatott változat megjelenése és hónapokkal annak könyvtárba való beérkezése előtt); tulajdonképpen tehát „közelebb hozzák a világot”. Meg kell említeni azonban azt is, hogy az elmúlt 5-10 évben jelentősen javult a külföldi nyomtatott szakkönyvek hazai hozzáférhetősége; az ezek beszerzésére specializálódott néhány cég szinte ma már bármit tud importálni.

Az egyetemi könyvtárak referenzszolgáltatásaiban rendkívül nagy szerepet játszik az, hogy az elektronikus folyóiratokat tartalmazó online adatbázisok (pl. EBSCOhost, EISZ) száma és jelentősége növekszik – hiszen többnyire ezekben találhatók meg a legszínvonalasabb nemzetközi tudományos szakfolyóiratok, és a keresőrendszer sajátosságait ismerve nagyon könnyen és gyorsan juthatunk az általunk



igényelt cikkekhez vagy egy adott témához kapcsolódóan releváns találatokhoz. Az elektronikus dokumentumok mellett azonban továbbra is jelen vannak a fizikai jellegűek. Megfigyelhető például, hogy az idősebb korosztály szívesebben használja továbbra is inkább a kézbe fogható dokumentumokat, valamint az is, hogy számos kutató, talán a tudománnyal szembeni alázata miatt (!?) preferálja a materiális műveket. A szakirodalmi- és információ-források többsége Han–Goulding (2003) szerint várhatóan *hibrid alakú*, vagyis nyomtatott és elektronikus formátumban is elérhető lesz a közeljövőben. Sokak szerint azonban a könyvtári állomány elektronikus arányának emelkedése valószínű (Langley et al 2003).

A könyvtári állományalakítás és -menedzselés szolgáltatási aspektusa egyre jelentősebbé válik, egyrészt a szűkös költségvetés és a folyamatosan növekvő beszerzési költségek, másrészt az elektronikus dokumentumok hányadának növekedése miatt. A gyűjteményszervező és tájékoztató könyvtárosok szerepe és felelőssége így egyre nagyobbá válik az elektronikus állomány hozzáféréseinek biztosítása és használatának ösztönzése szempontjából (Langley et al 2003). Amíg a könyvtárba betérve az új könyvek rendszerint külön polcon vannak elhelyezve, addig a friss e-dokumentumok gyakran nem közvetlenül a könyvtári honlap nyitóoldalán keresztül érhetők el, az online adatbázisok tartalmi és keresési rendszerének megismerése is időt igényel, és rendszerint több lépésben érhetők csak el – tehát nem direkt módon – a legfrissebb folyóirat számok, illetve egyéb dokumentumok. Az elektronikus anyagok elérésében így rendkívül fontos a könyvtáros támogató munkája.

A könyvtárak egy nagyon fontos feladata és munkája a *digitalizálás*. A nyomtatott dokumentumok digitalizálásának elsődleges célja a nagyobb – vagyis a több olvasó számára történő – hozzáférhetőség biztosítása, ezen túl pedig a sérülékeny és nagyon sokat használt eredeti anyagok igénybe vételének csökkentése (a digitalizálás azonban nem azonos az állománymegórással) (IFLA 2002). A digitalizálás lehet egyrészt retrospektív jellegű, vagyis amikor a könyvtár állományában már meglévő, eredetileg nyomtatott formátumú könyvek, folyóiratok és egyéb dokumentumok kerülnek elektronikus formátumban is elérhetővé és olvashatóvá. Másrészt pedig a könyvtár állományába újonnan bekerülő könyvek bizonyos oldalainak (címlap, tartalomjegyzék, név- és tárgymutató stb.) a digitalizálása is történhet – természetesen a szerzői jog betartásával. Ha a katalógizálásra kerülő új könyvek tartalomjegyzéke is bekerül a könyvtár elektronikus katalógusának (OPAC) rendszerébe – ahogy ez ma már számos amerikai és nyugat-európai egyetemi könyvtárban történik, akkor ez rendkívül nagy segítséget jelenthet a keresés, a kutatómunka során. Kulcsszavas kereséssel a tartalomjegyzékekben könnyen megtalálhatóvá válnak a kisebb, speciálisabb szakterületek anyagai, témái, valamint az újonnan megjelenő szakkifejezések. E módszer segítségével sokkal jobban hozzáférhetővé válnának a könyvtári dokumentumok, az olvasó számára releváns irodalmak könnyebben megtalálhatók, és a keresési idő is lerövidül. Másrészt pedig ez a megoldás nem tenné szükségessé a feldolgozó könyvtáros részletes, speciális tárgyszavazását, hanem elegendő lenne csu-

pán a magasabb szintű szakszavak, témakörök tárgyszóként történő alkalmazása. Ezzel gyorsabbá és hatékonyabbá válhatna a tartalmi feltáró munka is.

Kari Könyvtárunkban a már meglévő és az új beszerzésű dokumentumok digitalizálása párhuzamosan történik. Emlékkönyvek, konferencia- és tanulmánykötetek tartalomjegyzékei kerülnek be elektronikus formátumban az e-katalógusba. Ily módon sokkal könnyebben hozzáférhetővé válnak e kiadványokban megjelenő tanulmányok, amelyek általában magas színvonalon megírt, fontos és újszerű kutatási eredményeket magukban foglaló munkák.

A fentiekben kifejtettek alapján látszik, hogy egyre több egyetemi könyvtár válik *komplex könyvtárrá*. Ez azt jelenti, hogy e bibliotékák egyaránt tartalmazzák a hagyományos nyomtatott, a többféleképpen elérhető és különböző formátumban olvasható, az online módon hozzáférhető és a multimédiás elektronikus dokumentumokat, valamint a nyomtatott szakirodalom digitalizált verzióját (Mader 2001).

Az egyetemi könyvtáraknak az *új pedagógiai módszerek*hez is alkalmazkodnia kell (Hisle 2005). Napjainkra szinte általánossá vált, hogy a hallgatóknak a beadandó dolgozatokat elektronikus formában kell benyújtaniuk. Ennek következtében célszerű úgy elhelyezni a számítógépeket a könyvtárban, hogy lehetőség legyen elmélyült munkát végezni, valamint hogy közel legyenek a könyvespolcokhoz, továbbá pedig fontos, hogy mind több helyütt működjön a wifi rendszer. Egyre gyakoribbá válik például a csoportmunka formájában történő esettanulmány feldolgozás, projekten való dolgozás, vagy egyéb feladat megoldás. Ehhez a könyvtár belső tereit úgy szükséges kialakítani, hogy egyrészt komfortosan és számítógép közelébe tudjon egy helyre összeülni a team minden tagja, másrészt pedig hogy ne zavarják a könyvtárban lévő többi olvasót. Az előbbi két okból tehát nagyon fontos szerepe van a könyvtár építészetnek. Saját (korábbi) szaktájékoztatói munkámból tudom, hogy az oktatók mind gyakrabban adnak ki olyan feladatokat is, amelyekkel az online e-folyóirat adatbázisok használatának ösztönzése a céljuk: egy adott témához kapcsolódó cikkek keresése az EBSCOhost-ban vagy utánanézni annak, hányan hivatkoztak és mely szerzők egy adott cikkre ugyanebben az adatbázisban. Összességében tehát az oktatásban, vagy a másik oldalról tekintve, a tanulmányok folytatásában is nagyon fontosak az integrált könyvtári megoldások.

## 2.2. Az egyetemi könyvtárak felhasználóinak igényei

Az *egyetemi könyvtárak felhasználóinak* száma összességében véve növekszik. Nem csupán azért, mert az elmúlt években hazánkban nagy mértékben emelkedett a felsőoktatásban tanulók száma, hanem azért is, mert a mobilitás növekedése és a távolról történő hozzáférés is lehetővé teszi a könyvtárhasználatot. Az előbbi arra vonatkozik, hogy mind több hallgatónak és oktatónak, kutatónak van lehetősége hosszabb-rövidebb időre ösztöndíj, tanulmányút, szervezetközi együttműködés, konferencia, nyári egyetem vagy egyéb célból más hazai vagy külföldi egyetemre eljutni, következésképpen pedig ott a könyvtári szolgáltatásokat igénybe venni. A könyvtári honlapokon keresztül elérhető különböző forrásgyűjtemények pedig tovább bővíthe-

tik a felhasználók számát. Kari Könyvtárunkban továbbá a statisztikai adatok szerint mind több egyetemen kívüli polgár is igénybe veszi a szolgáltatásokat.

Az egyetemi könyvtárak felhasználói nehezen igazodnak el a mind összetettebbé váló könyvtári rendszerben. Túlerheltnek érzik magukat, és segítségre van szükségük a komplexé vált forrás környezetben. Többségüknek kevés türelme van, hogy egymás után próbálgassa az adatbázisokat (Han–Goulding 2003). Az e-keresés ugyanis nem egyszerű művelet, mivel például számos *keresési mező* meghatározására van szükség vagy lehetőség, hogy a beállításokkal releváns találatokhoz jussunk. Mire pedig megérti a felhasználó, hogyan működik az adatbázis keresőrendszere, egy új felülettel találja magát szembe a következő adatbázisban. Ez miatt nagyon fontos a felhasználók képzése; az irodalom keresése ugyanis egy online adatbázisban – a keresőrendszer ismeretében – a töredéke időt veszi igénybe, mint a nyomtatottakban való keresgélés (Langley et al 2003).

Az olvasók számára fontos a forrásokhoz való könnyű és időtől független hozzáférhetőség (Han–Goulding 2003). Tapasztalataim szerint rendkívül igénylik továbbá, hogy az egyetem által előfizetett adatbázisok az egyetemi hálózaton kívülről (jelszóval stb.), a könyvtári állományra vonatkozó információk pedig online módon távolról is elérhetőek legyenek; ne kelljen tehát minden szükséges dokumentumért, információért a könyvtárba menni. A felhasználók gyorsan szeretnének hozzájutni a kívánt szakirodalomhoz, információhoz, adatokhoz, és elvárják még az olyan nyomtatott és/vagy online információszolgáltatást, amelyekkel önmaguknak tudnak segíteni a kutatómunkában, illetve a keresés folyamatában. Nagyon fontos azt is kiemelni, hogy a teljes szöveggel letölthető forrásokat részesítük előnyben, a bibliográfiai adatleírásokkal szemben (Han–Goulding 2003).

### 3. Az egyetemi könyvtárak referenz szolgáltatásainak hagyományos és változásokhoz alkalmazkodó formái

A *hagyományos referenz szolgáltatások* alapvető jellemzője, hogy közvetlenek, szemtől szembe vagy telefonon kerül kapcsolatba a könyvtáros és az olvasó, és többnyire a könyvtárban nyújtják őket. Mindebből adódóan csak a könyvtár nyitvatartási ideje alatt érhetők el (Han–Goulding 2003).

Tapasztalataim szerint problémát jelent az egyetemi könyvtárakban a hagyományos referenz szolgáltatásokat tekintve, hogy nagy az egy szaktájékoztató könyvtárosra jutó olvasók száma (vagy esetenként a keresési/kutatási munkák nagysága); valójában tehát egyfajta *kapacitáskorlát* áll fenn. Kevés a szaktájékoztatói feladat ellátásához szükséges tudással és képességekkel rendelkező könyvtári munkatárs az egyetemi hallgatók, oktatók részéről felmerülő szakirodalmi keresési, kutatási igényekhez viszonyítva. Alacsony tehát az olyan szaktájékoztató könyvtárosok száma, akik egy-egy szakterület tartalmi vonatkozásait mélyrehatóan ismerik, és így egy megadott speciálisabb témában vagy bonyolultabb kutatási kérdés, probléma

vagy feladat esetében érdemben tudnak segíteni. Rendszerint az adatbázisokkal és a keresőrendszerekkel kapcsolatban csupán általános ismereteik vannak. Minthogy azonban nem végeznek saját kutatómunkát, ezért nem rendelkeznek kutatási tapasztalatokkal sem, amelyek viszont rendkívül hasznosak lehetnének a felhasználók, vagy az ő keresésüket támogató munkák során.

Nagyon fontos kiemelni azt, hogy a könyvtárak működését érintő, illetve tevékenységében bekövetkező változásokkal párhuzamosan a *referenzs kérdések* száma csökken, komplexitásuk viszont nő (Tenopir–Ennis 2001, Hisle 2005, Banks–Pracht 2008, Granfield–Robertson 2008). Meglátásom szerint az előbbi részben azal magyarázható, hogy a felhasználók a szakirodalmi- és információ-források sokfélesége miatt ma több irányba tudnak elindulni a keresésük, kutatásuk során, így nem feltétlenül kérnek azonnal segítséget a könyvtárosoktól. A kérdések bonyolultsága pedig nagyrészt azért növekszik, mert egyre összetettebb kutatási problémákat, hipotéziseket vizsgálnak.

A technológia fejlődése hatással van a könyvtári referenzs munkára is; egyre többen férnek hozzá távolról a könyvtári információkhoz, forrásokhoz, ezzel párhuzamosan pedig csökken a személyes (face-to-face) tájékoztatás aránya (Desai–Graves 2008). Az egyetemi könyvtárak működését érintő változásokhoz és az átalakuló felhasználói igényekhez való alkalmazkodás egyik fontos eleme az *online referenzs szolgáltatások* kifejlesztése és nyújtása. Nagy előnyük, hogy időtől és tértől függetlenül hozzáférhetőek, továbbá több alternatívát és nagyobb flexibilitást nyújtanak a felhasználók számára, különösen azoknak, akik virtuális tanulási környezetben dolgoznak (Han–Goulding 2003). Mindez nagyban magyarázza azt, hogy szerepük folyamatosan növekszik (Shachaf 2008).

Az információk elektronikus szervezésében elhomályosul a keresés és a megtalálás folyamata közti különbség. Gyakorlatra van tehát szükség az adatbázisok tartalmának és előnyeinek lehető legjobb kihasználásához, valamint a keresés pontosításához, miután rendkívül nagy számban kapunk előzetes találati eredményeket. Ebből is következik, hogy habár az elektronikus adatbázisok és források egyre inkább felhasználóbaráttá válnak, a könyvtárosok által nyújtott segítség és tartott tréning ugyanolyan fontos, mint valaha. Az új technológiák, szolgáltatások és források alkalmazása nem magától értetődő még a tapasztalt felhasználóknak sem, így a könyvtár működésében kulcsfontosságú funkciót kell betöltenie a tájékoztatásnak. Összességében tehát, az internet és a technológiai fejlődés kiterjesztette, és nem pedig csökkentette a könyvtárosok oktató és tájékoztató szerepét (Desai–Graves 2008).

Nagyon fontos kiemelni azt, hogy a mai *ideális referenzs modell*ben a könyvtáros azt mutatja meg az olvasónak, hogyan találhat információkat és irodalmat, és nem pedig a választ adja meg (Desai–Graves 2008). A szaktájékoztató feladata tehát segíteni, támogatni az olvasókat, és nem pedig helyettük megkeresni a kívánt témához tartozó vagy az adott szakirodalmat.

Hisle (2005) a referenzs szolgáltatások *jövőjével* kapcsolatban úgy vélekedik, hogy

1. meg fog szűnni a hagyományos referenz szolgáltatások és a digitális eszközök, források alkalmazásának segítése közti eltérés,
2. a tájékoztató könyvtárosok alapvető feladatává válik az elektronikus szolgáltatások igénybevételének támogatása, és
3. szükséges a tájékoztató könyvtárosok nagymértékű rugalmassága és kreativitása ahhoz, hogy a hagyományos szolgáltatásokat a modern technológiák alkalmazásával támogassák.

#### 4. Az egyetemi könyvtárakat érintő kihívásokra adott megoldási lehetőségek

Tanulmányom e részében az egyetemi könyvtárakat érintő változásokra reagálva ismertetek három olyan referenz szolgáltatást, amelyekről úgy gondolom, hogy megoldást jelenthetnek a fentiekben már ismertetett kihívásokra. Az alábbiakban a felhasználók szakirodalom- és információkeresési, illetve –értékelési oktatásának, az online referenz szolgáltatásoknak, és az Amerikában Information/Learning Commons-nak nevezett könyvtári tereknek a jelentőségét és lehetőségeit mutatom be.

##### 4.1. A felhasználók oktatása

Az egyetemi hallgatók, oktatók és kutatók szakirodalom- és információkeresési, illetve –értékelési oktatásának szükségességét és fontosságát mind több könyvtár és kar ismeri fel. Ennek kapcsán nagyon lényeges kiemelni az *információs műveltség* (information literacy) fogalmát, és fejlesztésének jelentőségét. Az Amerikai Könyvtári Szövetség (American Library Association, ALA) szerint az rendelkezik információs műveltséggel, aki képes felismerni, amikor információra van szükség, és akinek megvan a képessége, hogy meghatározza, értékelje és hatékonyan alkalmazza a szükséges információt (American Library Association 2008). Bruce et al (2002) hasonlóan fogalmaznak, szerintük az információs műveltség az információ hozzáféréseinek, értékelésének és alkalmazásának képességét foglalja magában a jelenkori modern információs-kommunikációs technológiai környezetben. Cunningham-Lanning (2002) az információs műveltséget hét dimenzióra osztja, amelyek alapján árnyaltabban érzékelhetők a mögötte meghúzódó képességek:

1. eszköz műveltség – a nyomtatott és elektronikus források, valamint a szoftverek használatának képessége,
2. erőforrás műveltség – az információs források megjelenési formájának, elérhetőségének és hozzáférési módjának megértési képessége,
3. társadalmi-strukturális műveltség – az információ társadalmi elhelyezkedésének és termelődésének ismerete, beleértve a tudományos publikálás folyamatát,

4. kutatási műveltség – az információs technológiai eszközök kutatások folytatásához való megértésének és használatának képessége,
5. publikációs műveltség – a kutatási eredmények szöveg formátumú vagy multimédiás jelentésének elkészítési képessége,
6. kialakuló technológia műveltsége – az információs technológiában folyamatosan megjelenő innovációk megértésének, értékelésének és alkalmazásának képessége,
7. kritikai műveltség – az információs technológiák kritikus értékelése az intellektuális, a humán és a társadalmi erősségek és gyengeségek, lehetőségek és korlátok, valamint hozamok és költségek szempontjából.

Egyre több felsőoktatási intézmény ismeri fel, hogy az információk keresése, kritikai értékelése és hatékony felhasználása alapvető fontosságú a tanulás, az oktatás és a kutatás során. Ily módon egyre jelentősebbé válik az egyetemi könyvtárosok karokkal együttműködő és *oktatói szerepe*. Nagyon sok szaktájékoztató könyvtáros törekszik arra, hogy az információs műveltség fejlesztésének oktatását a tantervbe integrálják (Lindstrom–Shonrock 2006).

A könyvtárhasználók információs műveltségének fejlesztését célzó oktatásnak három módszerét határozza meg Jenkins (2005). Az első szerint röviden leírásra kerülnek az információ keresésének, felhasználásának és értékelésének instrukciói – korábban nyomtatott formában, jelenleg pedig már többnyire web-alapú megoldásként. A második módszer esetében órákat vagy könyvtári látogatásokat szerveznek, a legjobb stratégia viszont az, ha egész kurzusokat szentelnek a témának – ez utóbbi a szaktájékoztató könyvtárosok végső célja.

Egy más szempontból közelítve az olvasók információs műveltségének fejlesztését, a könyvtárosok oktatói szerepét egyes szakemberek csoportos képzés keretében, mások négy szemközt, „one-to-one” módon tartják célszerűnek (Woodard 2005). Sőt, olyan nézet is van, amely szerint a referenz szolgáltatásokat és az információkeresés és –értékelés oktatását digitális környezetben célszerű integrálni, hogy a könyvtárhasználók számára a leginkább felhasználóbarát tanulási-kutatási környezet álljon rendelkezésre (Rader 2000).

Összességében tehát nagyon fontos az információs műveltség fejlesztése az egyetemeken, minthogy ez nagyban meghatározza a tanulmányi eredményeket, valamint az oktatás és a kutatás színvonalát. Annak ellenére, hogy az elektronikus források felhasználóbaráttá válnak, az olvasók képzésének szükségessége nem csökken, és a tájékoztató könyvtárosok oktató, támogató szerepe pedig növekszik az információs technológia és az internet könyvtári működésben, szakirodalmi- és információ-források hozzáféréseben való hatásának emelkedésével.

#### 4.2. Online referenz szolgáltatások

A fentiekben már utaltam az online referenz szolgáltatások nyújtásának és fejlesztésének fontosságára. E részben részletesen írok lehetséges formáiról, amelynek so-

rán kiemelem az általam amerikai minta alapján adaptált szakirodalmi útmutatókat is.

Az online tájékoztatás legalapvetőbb formái az e-mail, a chat és a skype, amelyek viszonylag könnyen és gyorsan elterjedtek. Meglátásom szerint ez nagyrészt azzal magyarázható, hogy technikailag egyszerű megoldásokról van szó, valamint hogy jellegüket tekintve, különösen az utóbbi kettő, nagyon hasonlít a szemtől szembe történő segítségnyújtáshoz.

Az e-mailen keresztül történő kapcsolatteremtés azonban például az olvasók és a könyvtárosok között számos nehézséget okozhat a kommunikáció nem verbális jellegéből adódóan. Így előfordulhat, hogy félreértik vagy nem pontosan értik meg egymást a felek, vagy hogy írásban nehezen tudja csak elmagyarázni a könyvtáros a kérdezőnek az információ-forrás elérésének vagy a keresésnek a módját, hiszen nem látják mindketten egyidejűleg az adott online felületet. Mindkét fél részéről nagyon pontos megfogalmazást igényel az ilyen jellegű kontaktus, sokszor azonban kevésbé szabatosan fejezik ki magukat a kapcsolat világháló által való közvetítettsége és személytelensége miatt (Shachaf 2008). Az online környezetben történő tájékoztatás során nagyon fontos azon módszereknek az azonosítása, amelyekkel segíteni lehet az információk problémák megoldását, valamint annak feltárása, hogy miként lehet a leghatékonyabban a felhasználókat a megfelelő információ-források felé irányítani (Woodard 2005).

Az online referenz szolgáltatás magasabb szintjét képezik a könyvtári *weblogok*, amelyek Amerikában és Nyugat-Európában elterjedt megoldások, hazánkban azonban még csak kevés helyen alkalmazzák őket. A könyvtári weblogokkal kapcsolatos nemzetközi vizsgálatok azt tárták fel, hogy inkább maguk a könyvtárosok azok, akik létrehozzák és frissítik a blogokat, tehát mintegy személyes site-ként, és nem pedig a könyvtárak. Kevés könyvtárnak van csak valójában hivatalos könyvtári weblogja. A weblogokat elsősorban, mint a felhasználókkal való kommunikáció eszközeként használják; híreket, információkat szolgáltatnak számukra, internetes forrásokat ajánlanak és az új könyvtári állományról (a könyvektől az elektronikus adatbázisokig) adnak tájékoztatást – másrésről pedig interaktív felületet biztosítanak (Clyde 2004). Személyes tapasztalatom szerint az egyetemi könyvtárak weblogjai keresési, kutatási segédleteket és/vagy információ-forrásgyűjteményt is tartalmaznak egy-egy témához vagy konkrét feladathoz kapcsolódóan.

A webalapú *kutatási útmutatók* (research guide) az amerikai és a nyugat-európai felsőoktatási könyvtárak jól bevált tartalomszolgáltatási eszközei. Rendszerint egy-egy tudományághoz, szakterülethez kapcsolódnak, de egyes intézményekben ágazatonként is elkészítik őket. A tájékoztató könyvtárosok által kidolgozott, és folyamatosan bővített, frissített kutatási útmutatók célja az egyes témákhoz kapcsolódó könyvtári dokumentumok, valamint a könyvtáron keresztül és online módon fellelhető szakmai anyagok, információk elérésének megkönnyítése annak érdekében, hogy az olvasók önállóan is megtalálják az általuk igényelt szakirodalmat és

információkat. Brazzeal (2006) szerint a kutatási útmutatók nem helyettesítik sem a tájékoztató pultnál kapott személyes segítségnyújtást, sem a könyvtárhasználati oktatást, azonban a felhasználók képzésének egy módját alkotják, a könyvtári források és szolgáltatások hatékony használatához.

A könyvtárosok specializált útmutatókat dolgoznak ki olvasóik számára, még akkor is, ha az adott témában már számos másik könyvtár honlapján található útmutató (Jackson–Pellack 2004). Az útmutatók egyedisége meglátásom szerint abban van, hogy azokat a fizikai és elektronikus állományhoz, az oktatás jellegének és kiemelt témaköreinek, az oktatói-hallgatói igényeknek, valamint a helyi sajátosságokhoz illeszkedően állítják össze. A kutatási útmutatók összeállítása habár idő- és munkaigényes, azonban értékes szolgáltatások, mivel releváns tartalmat adnak és segítenek megbízható forrásokat találni a felhasználóknak, szemben az általános keresőkkel, amelyek nagyon sok jelentéktelen, nem megfelelő site-ot is listáznak (Jackson–Pellack 2004).

Az Ohioi Egyetem Könyvtárában folytatott tanulmányozásomat követően dolgoztam ki amerikai minta alapján a helyi adottságok és igények figyelembe vételével a Kari Könyvtár honlapjára (<http://akk.lib.pte.hu>) a közgazdasági, pénzügyi, marketing és idegenforgalmi *szakirodalmi útmutatót*. Az útmutatók struktúrája hasonló, minthogy azonban az egyes témákhoz kapcsolódó könyvtári dokumentumok és online információ-források mennyisége, jellege és oktatásban-kutatásban betöltött szerepe eltérő lehet, a területek részletezettsége különbözhet. Az általam kidolgozott útmutatók információt és eligazítást adnak az adott szakterülethez kapcsolódó

- szakjelzethez,
- magyar és angol nyelvű tárgyszavakhoz,
- tárgyszavas keresési módhoz,
- magyar és idegen nyelvű referenzs könyvekhez,
- magyar és idegen nyelvű szakfolyóiratokhoz,
- e-folyóiratokhoz,
- adatbázisokhoz,
- honlapokhoz,
- hazai és külföldi szakmai szervezetekhez,
- jogi anyagokhoz.

Az útmutatóban elsőként az szerepel, hogy a könyvtárban milyen *szakjelzet*(ek)nél található meg az adott témával kapcsolatos könyvek. Ez főként azért fontos, hogy az olvasók tudják, melyik polcrésznél érdemes böngészniük egy adott témában. Ehhez kapcsolódóan érhető el a könyvtár térképe, amelyen fel van tüntetve a szakjelzetek növekedési iránya is, a legfontosabb információk mellett.

A következő részben magyar és angol nyelvű *tárgyszavakat* ajánlok az adott szakterülethez tartozó könyvek e-katalógusban való kereséséhez. Azért tartottam fontosnak az általam kidolgozott, és – az új példányok alapján, valamint a retrospek-



tív feldolgozás során – folyamatosan bővített magyar és angol nyelvű közgazdasági tárgyszójegyzékből az adott szakterülethez kapcsolódó szakkifejezések kigyűjtését és útmutatóban való elhelyezését, mert a szaktájékoztatásban szerzett tapasztalataim szerint a hallgatók nagyon sokszor nem tudnak elegendő szakkifejezést társítani ahhoz a témához, amelyhez szakirodalmat szeretnének gyűjteni. A többféle szakszó viszont nagyban segítheti a keresést, és továbbgördítheti a kutatás folyamatát. Ehhez a szakaszhoz kapcsolódik a tárgyszavas keresési mód alkalmazásának leírása, amelynek meghatározó szerepe van a hatékony keresésben.

A referenz könyveknek kiemelt szerepe van a kutatómunkában. Az útmutatókba így összegyűjtöttem az egyes témákhoz tartozó lexikonokat, szótárakat, jelentéseket, szabályokat és törvényeket tartalmazó, valamint egyéb kézikönyveket. Az egyes témákhoz tartozó referenz könyvek nagyon eltérő jellegűek lehetnek, közös azonban bennük, hogy nagyon fontos tudományos alapokat, valamint szakmai adatokat, információkat szolgáltatnak. A felsorolt és néhány mondattal ismertetett könyvcímek az e-katalógussal össze vannak kötve, így a teljes leírásuk közvetlenül elérhető.

A szakirodalmi útmutató következő részében a Kari Könyvtárba járó, az adott szakterülethez kapcsolódó kurrens magyar és idegen nyelvű *szakfolyóiratok* listája következik. A folyóiratcímek alatt megtekinthetők a felhasználók számára legfontosabb adatok, információk: az ez évi beérkezett számok, azok szkennelt tartalomjegyzékei, amennyiben a folyóiratnak nincs online elérhetősége, a különböző évfolyamok lelőhelyei (olvasóterem, raktár), az esetleges hiányok, ha van, online elérhetősége, gyakorisága. A folyóiratos rész végén az adott szakterülethez kapcsolódó megszűnt vagy korábban előfizetett szakfolyóiratok találhatók, azonos rendszerben mint a kurrensok. Azért tartom fontosnak e folyóiratokkal kapcsolatos adatok, információk megjelenítését is, mert gyakran keresnek az oktatók régebbi folyóiratokat is.

Azokat az Egyetem által előfizetett, valamint szabadon hozzáférhető bibliográfiai és teljes szövegű hozzáférést nyújtó *adatbázisokat* is egy helyre gyűjtöttem össze, amelyek hasznosak lehetnek az adott szakterületen való kutatásban. Néhány mondattal ismertetem is őket a tartalmukat illetően. Fontosnak tartom, hogy az adatbázisok hozzáférhetősége ne csak a teljes adatbázis listából legyen biztosítva, hanem tematikus rendszerezés alapján is; ezt szolgálja az útmutatóba való integrálásuk.

A *hasznos honlapok* közé olyanokat igyekeztem gyűjteni, amelyek szakmailag megbízható és releváns információkat közölnek. Tartalmukról rövid leírást is készítem. A hazai *szakmai szervezetek* felsorolásánál teljességre törekedtem, a külföldiek közül pedig minél többet igyekeztem összegyűjteni.

Az utolsó szakmai részben az adott gazdasági témakörhöz kapcsolódó jogterületeket és szakjelzeteket határozom meg. Ezt Kari Könyvtárunk felhasználói számára azért tartom szükségesnek leírni, mert jogtudományi szakkönyvtár is vagyunk, és a két tudományág gyakran összekapcsolódik. A szakirodalmi útmutató legvégén egy *visszajelző formula* található, amelyen keresztül a felhasználók az oldallal kapcsolatos véleményüket, kérdéseiket, javaslataikat küldhetik el.

Összességében a web-alapú szakirodalmi útmutatók egy célszerű formáját képezhetik az online referenz szolgáltatásoknak. Ez a hazánkban újfajta megoldásnak tekinthető szakmai információnyújtási és tájékoztatási forma egyidejűleg hatékonyabbá teheti mind a könyvtáros szaktájékoztató-, mind a felhasználó kutatómunkáját. Az útmutatók bármely szakterületre vagy témakörre kidolgozhatók, azonban szerkezetük és tartalmuk kialakításánál mindig figyelembe kell venni a tartalmi sajátosságokat, valamint a helyi könyvtári adottságokat és felhasználói igényeket.

#### 4.3. *Information/Learning Commons*

Az Egyesült Államokban az elmúlt 5-10 évben számos egyetemi könyvtárban alakítottak ki *Information Commons* vagy *Learning Commons* elnevezésű teret, amelyet információs vagy tanulási közösségnek lehet fordítani. A könyvtár ezen részének a célja a technológia és a szolgáltatásnyújtás funkcionális integrációjának megvalósítása. Az *Information/Learning Commons* olyan komplex szolgáltatást kínál, amelyben egy helyen lehet igénybe venni a számítógép mellett a legmodernebb digitális eszközöket, megoldásokat, valamint a tájékoztató könyvtáros és az informatikus segítségét. E terek továbbá a csoportos tanulás helyszínül is szolgálhatnak, és a referenz könyvvállományt is tartalmazhatják. Az *Information/Learning Commons* valójában a felhasználók megváltozott igényeihez és elvárásaihoz kialakított környezet, amely az egész kutatási folyamatot támogatja az eszközök biztosításának és a szolgáltatásnyújtásnak az egy térben történő összekapcsolásával (Cowgill et al 2001, Hisle 2005). Nagyon fontos kiemelni azt is, hogy az *Information/Learning Commons* kiváló hely az információs műveltség fejlesztéséhez, hiszen rendelkezésre állnak mindazok az információ-források, eszközök és tájékoztatási szolgáltatások, amelyeknek ebben kulcsfontosságú szerepe van (Duncan–Woods 2004).

Személyes tapasztalataim is vannak ezen újfajta megoldásokkal kapcsolatban, minthogy az Ohoi Egyetem Könyvtárában megfigyelhettem, és igénybe vehettem az ott kialakított *Learning Commons* elnevezésű könyvtári tér szolgáltatásait. A fentiekhez hasonló módon e hely kialakításának a célja is egy olyan oktatási–tanulási, ill. holisztikus szolgáltatási környezet teremtése volt, ahol együtt találhatók meg a technikai eszközök (számítógépek, nyomtatók, fénymásolók, multimedia központ stb.), valamint ahol a hallgatók konzultálni tudnak a könyvtárosokkal, együtt dolgozni a tutoraikkal, és lehetőség van csoportmunka végzésére is. A számítógépek többségét úgy rendezték el, hogy biztosítsák a felhasználók zavartalan önálló munkavégzését. A terem egyik szélén elhelyeztek továbbá két nagy asztalt egy-egy számítógéppel, a csoportmunkát végzők számára. E térből nyílik továbbá még hét olyan terem, valamint egy számítógépekkel, scannerrel, fénymásolóval felszerelt project munkaszoba, amelyet a csoportmunkát végzők, vagy a csoportosan tanulók számára alakítottak ki. Ezen az emeleten vehető igénybe a Student Writing Center szolgáltatása is, amely a tanulmányok megírásában nyújt segítséget a hallgatók számára. Az LC-ből nyílik az elkülönített helyiségben működő media centrum. Középen található a tájékoztató pult, amelynek egyik oldalán könyvtári, másik oldalán pedig informatikai segítséget

kérhetnek a felhasználók. Itt kap helyet továbbá a mintegy 25 ezer példányszámú referenz könyvállomány is.

## 5. Összegzés

Cikkem célja az volt, hogy rámutassak arra, milyen változások érintik napjainkban az egyetemi könyvtárakat, és ehhez a referenz szolgáltatások alakításával, fejlesztésével miként lehet alkalmazkodni. Kiemeltem az elektronikus dokumentumok és az online információ-források arányának és szerepének növekedését a hagyományos nyomtatott könyvtári állománnyal szemben, valamint azt, hogy az online referenz szolgáltatásoknak kulcsfontosságú szerepe van a könyvtárak működését érintő változásokra való reagálásban. A helyi adottságokhoz és igényekhez kialakított szakirodalmi útmutatók a tartalomszolgáltatás hatékony eszközei lehetnek, de szükség van a felhasználók oktatására is az információs műveltség fejlesztése érdekében. Összességében tehát az egyetemi könyvtárakban a szaktájékoztató könyvtárosok szerepe növekedett, hiszen feladatukká vált, hogy a mind komplexebbé váló elektronikus környezetben megtalálható információ-források között is támogassák a hallgatók, oktatók, kutatók keresési folyamatát, és olyan új módszereket dolgozzanak ki, amelyekkel könnyebbé tehetik kutatómunkájukat.

### Felhasznált irodalom

- American Library Association 2008: Information Literacy. American Library Association honlapja: [www.ala.org](http://www.ala.org) Letöltés ideje: 2008. december 22.
- Banks, J. – Pracht, C. 2008: Reference Desk Staffing Trends: A Survey. *Reference & User Services Quarterly*, 1, 54-59. o.
- Brazzeal, B. 2006: Research guides as library instruction tools. *Reference Services Review*, 3, 358-367. o.
- Bruce, C. – Chesterton, P. – Grimison, C. 2002: Constituting collective consciousness: Information literacy in university curricula. *The International Journal for Academic Development*, 1, 31-40. o.
- Clyde, L. A. 2004: *Weblogs and Libraries*. Chandos Publishing, Oxford.
- Cowgill, A. – Beam, J. – Wess, L. 2001: Implementing an Information Commons in a University Library. *The Journal of Academic Librarianship*, 6, 432-439. o.
- Crawford, G. A. – Feldt, J. 2007: An Analysis of the Literature on Instruction in Academic Libraries. *Reference & User Services Quarterly*, 3, 77-88. o.
- Cunningham, T. H. – Lanning, S. 2002: New frontier trail guides: faculty-librarian collaboration on information literacy. *Reference Services Review*, 4, 343-348. o.

- Desai, C. M. – Graves, S. J. 2008: Cyberspace or face-to-face: The teachable moment and changing reference mediums. *Reference & User Services Quarterly*, 3, 242-254. o.
- Duncan, J. – Woods, L. 2004: Creating the Information Commons: Connection, Community, Collaboration. Pace University Library honlapja: [www.pace.edu](http://www.pace.edu) Letöltés ideje: 2008. december 22.
- Granfield, D. – Robertson, M. 2008: Preference for Reference: New Options and Choices for Academic Library Users. *Reference & User Services Quarterly*, 1, 44-53. o.
- Han, L. – Goulding, A. 2003: Information and Reference Services in the Digital Library. *Information Service & Use*, 4, 251-262. o.
- Hisle, W. L. 2005: Reference questions in the library of the future. *Chronicle of Higher Education*, 6, B6-B8. o.
- IFLA 2002: Guidelines for Digitization Projects for collections and holding sin the public domain, particularly those held by libraries and archives. International Federation of Library Associations and Institutions honlapja: [www.ifla.org](http://www.ifla.org) Letöltés ideje: 2008. december 22.
- Jackson, R. – Pellack, L. J. 2004: Internet Subject Guides in Academic Libraries: An Analysis of Contents, Practices, and Opinions. *Reference & User Services Quarterly*, 4, 319-327. o.
- Jenkins, P. O. 2005: *Faculty – Librarian Relationships*. Chandos Publishing, Oxford.
- Langley, A. – Gray, E. – Vaughan K. T. L. 2003: *The Role of the Academic Librarian*. Chandos Publishing, Oxford.
- Lindstrom, J. – Shonrock, D. D. 2006: Faculty – librarian collaboration to achieve integration of information literacy. *Reference & User Services Quarterly*, 1, 18-23. o.
- Mader B. 2001: Információs és kommunikációs technológiák kutatási, fejlesztési és innovációs irányai. *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*, 48, 9-10. o.
- Rader, H. B. 2000: Information literacy in the reference environment: Preparing for the future. *The Reference Librarian*, 71, 25-33. o.
- Shachaf, P. 2008: Implementation of professional and ethical standards. *Bulletin of the American Society for Information Science & Technology*, 2, 20-24. o.
- Szakirodalmi útmutató. PTE Benedek Ferenc Jogtudományi és Közgazdaságtudományi Szakkönyvtár honlapja <http://akk.lib.pte.hu> Letöltés ideje: 2009. január 10.
- Tenopir, C. – Ennis, L. A. 2001: Reference Services in the New Millenium. *Online* 4, 40-44. o.
- Tyckoson, D. A. 2001: What Is the Best Model of Reference Services? *Library Trends*, 2, 183-196. o.
- Woodard, B. S. 2005: One-to-one instruction: From the reference desk to online chat. *Reference & User Services Quarterly*, 3, 203-209. o.



## A tudás-intenzív szolgáltatások térbeli eloszlásának vizsgálata Magyarországon

Szakálné Kanó Izabella<sup>1</sup> —

*Napjainkban a fejlett országokban tanúi lehetünk a szolgáltatási szektor egyre nagyobb mértékű térnyerésének, az Európai Unió 2007-2013 közötti regionális politikája pedig kiemelten nagy hangsúlyt helyez a tudásintenzív tevékenységek támogatására. Ezért lényeges feltérképezni a magas tudásintenzitású szolgáltatások helyzetét Magyarországon is.*

*A gazdasági tevékenységek, így a tudásintenzív szolgáltatások térbeli eloszlására rendkívül sok tényező hat, köztük az országon belüli egyenlőtlenségek és olyan externáliák, mint a tudás-túlszordulás vagy a piac mérete. Az egyes ágazatokban működő vállalatok térbeli eloszlásának mérésére a tér-ökonometria és a gazdaságföldrajz különböző irányzatai sorra dolgoztak ki mutatószámokat és index-számokat, amelyek mind különböző szemszögből ragadják meg ezt a jelenséget.*

*Tanulmányom célja ezek közül néhány mutatószám magyarországi alkalmazása a tudásintenzív szolgáltatási ágazatok térbeli eloszlásának és esetleges klaszteresedésüknek vizsgálatára.*

*Kulcsszavak: Tudásintenzív szolgáltatások, klaszter, Ellison-Glaeser  $\gamma$  mutató, Moran index*

### 1. Bevezetés

Napjainkban a *fejlett országokban* működő vállalkozások munkabér-költségeik csökkentése érdekében és ezen országok környezet-tudatosabb szabályozási rendszerének köszönhetően rendszerint fejletlen országokba szervezik ki a rutinszerű, ellenőrizhető termelést, miközben a vállalkozás központjában megmaradnak a tudást, kreativitást igénylő stratégiai, pénzügyi és marketing tevékenységek. Részben ez az oka annak, hogy a fejlett országok gazdasági tevékenységei közül kiemelkedően nagy a *szolgáltatások* részaránya, közülük is a felkészült munkaerőt igénylő, a piac változásaihoz rugalmasan alkalmazkodni tudó *tudásintenzív szolgáltatások* köre fejlődik dinamikusan.

Mivel a magas tudásintenzitású ágazatok gazdasági húzóereje igen nagy, az Európai Unió a 2007-2013 közötti regionális politikája is nagy hangsúlyt helyez az innovációs klaszterek támogatására (Európai Közösségek Bizottsága 2005). Ennek következtében lényeges feladat megállapítani, hogy milyen a magyar tudásintenzív

---

<sup>1</sup> Szakálné Kanó Izabella, tanársegéd, SZTE Gazdaságtudományi Kar Közgazdaságtani és Gazdaságfejlesztési Intézet (Szeged).

ágazatok térbeli eloszlása, és hogy milyen intenzitásúak azok a hatóerők, amelyek ezeket a klasztereket létrehozzák.

A gazdasági aktivitás, a különböző ágazatokban tevékenykedő vállalkozások térbeli elhelyezkedésének vizsgálata során feltűnő a vállalkozások bizonyos földrajzi pontokban létrejövő sűrűsödése. Ha térben való egyenlőtlen eloszlásról beszélünk, meg kell különböztetnünk a *koncentráció*, illetve *agglomeráció* (gazdasági tevékenységek térbeli tömörülése) fogalmát. Ugyanis amíg az első fogalom (*koncentráció*) csakis az egyes területi egységeken belül mért gazdasági aktivitás értékek különbözőségét takarja, addig a második fogalom (*agglomeráció*) már tekintettel van ezen értékek térbeli kapcsolataira is, amelynek elemzése során az egyes területi egységek szomszédossági, illetve távolsági relációit is be kell vonni a vizsgálatba (Lafourcade–Mion 2007). Mindkét fogalom értelmezhető a vizsgált földrajzi terület felosztottságának bármelyik szintjén (például Magyarországon regionális, megyei, kistérségi, illetve települési szinteken is).

A fogalmak megkülönböztetése után a vizsgálatukra kidolgozott mutatószámok is rendszerezhetők ennek megfelelően. Az elemzés során a következő mutatószámokat és indexeket használtam:

- a térbeli koncentráció mérésére az Ellison-Glaeser-féle  $\gamma$  mutatót, valamint a lokációs hányadost (LQ);
- az ágazati – nem térbeli – koncentráció mértékét megadó Herfindahl-indexet;
- valamint a térbeli autokorreláció, vagyis az agglomeráció mérését lehetővé tevő a Moran-indexet.

Jelen tanulmányban elemezni kívánom a hazai tudásintenzív ágazatok térbeli-ségét. A tudás-intenzív szolgáltatások térbeli eloszlását statisztikai módszertannal vizsgálom, ezen ágazatok térbeli szóródásának statisztikai elemzésével. A 2. fejezet a tudásalapú gazdaság néhány fontos gondolatát tartalmazza. Ezt követően a 3. fejezetben áttekintem a térbeli differenciálódás alapfogalmait és a vizsgálat elméleti hátterét, majd bemutatom a gazdasági tevékenységek térbeli eloszlásának méréséhez felhasznált magyarországi adatokat. A 4. fejezetben ismertetem a vizsgálat eredményeit, összehasonlítva az egyes, különböző alapfeltevésekre épülő modelleket a 13 vizsgált tudásintenzív szolgáltatási ágazatra együttesen, és egyes ágazatokat kiemelve külön-külön is. Végül az 5. fejezetben leírom a vizsgálat összefoglaló megállapításait.

## 2. A tudásalapú gazdaság

Azt várhatjuk, hogy különböző ágazatok eltérő technológiai színvonalat képviselnek. A technológiai különbségek megjelenítése érdekében az OECD és Eurostat vizsgálatokban rendszerint a *high-tech* és *medium-tech* ipari ágazatokat és a *tudás-*

intenzív szolgáltatásokat tekintik a tudásalapú gazdaságot kiteljesítő gazdasági ágazatoknak (OECD, 2001). Ezen elv szerint a vállalkozások technológiai színvonala az első számú tevékenységük kétjegyű kódjával becsülhető (Pavitt 1984). Az egységes európai adatgyűjtésnek köszönhetően a hazai TEÁOR'03 számok megfelelnek ennek a célnak.<sup>2</sup> (A szolgáltatások esetében lásd 1. táblázat.)

### 1. táblázat Tudásintenzív szolgáltatási ágazatok

Tudásintenzív szolgáltatások	
61 Vízi szállítás	71 Kölcsönzés
62 Légi szállítás	72 Számítástechnikai tevékenység
64 Posta, távközlés	73 Kutatás-fejlesztés
65 Pénzügyi közvetítés	74 Egyéb gazdasági szolgáltatás
66 Biztosítás, nyugdíjalap	80 Oktatás
67 Pénzügyi kiegészítő tevékenység	85 Egészségügyi, szociális ellátás
70 Ingatlanügyletek	92 Szórakoztatás, kultúra, sport

Forrás: Laafia (2002, 7. o.)

Megjegyzés: A 64-es, 72-es és 73-as szektorok high-tech tudás-intenzív szolgáltatásoknak minősülnek.

Az OECD az ágazatok tudás-intenzitását először csak a feldolgozóipari ágazatok esetében mérte fel. A tudás-intenzitást az ágazat K+F adatai alapján határozta meg, olyan módon, hogy a K+F ráfordítások összegét hasonlították a szektor hozzáadott értékéhez. Később ezt a módszert bővítették, figyelembe véve a vásárolt technológiákat is, amelyek vagy közvetítő, vagy tőkejóságok útján kerültek felhasználásra. Ily módon a szolgáltató szektor tudás-intenzitását is meg lehet becsülni, hiszen ezek az ágazatok inkább technológia-felhasználók, semmint technológia-teremtők.

### 3. Módszertani alapfogalmak

A gazdasági tevékenységek földrajzi, térbeli sűrűsödése többféle okra vezethető vissza, állhatnak mögötte speciális helyi adottságok, természeti, társadalmi és gazdasági tényezők. Ezt a jelenséget igyekszik leírni a *klaszter* fogalma: egymáshoz kölcsönösen kapcsolódó vállalkozások földrajzilag jól körülhatárolható koncentrációja (Rosenfeld alapján European Commission 2002, 9.o.), vagy másként: egyazon iparágban tevékenykedő, rivalizáló avagy egymáshoz kapcsolódó vállalkozások, beszállítók, szolgáltatók és kapcsolódó intézmények földrajzilag tömörülő csoportja, melyet externáliák különböző típusai tartanak össze (Porter 2003, 562.o.).

<sup>2</sup> Az adatok 2007-es adatbázisból származnak, emiatt nem foglalkozom a TEÁOR 2008-tól életbe lépett változásaival.

A Porter definíciójában szereplő externáliák között említhetjük a növekvő mérethozadékokat, a nyersanyag-koncentrációt, a szállítási költségeket, a tudás túlcsoportulást és a piaci méret hatásait. Mivel ezen extern hatások hatósugarai jelentősen eltérhetnek egymástól, emiatt fontos feltérképezni, hogy az egyes gazdasági tevékenységek térbeli sűrűsödése milyen kiterjedésű, vagyis milyen térfelosztási szinten válik mérhetővé.

A klaszternek, mint fogalomnak bőséges szakirodalma van sokféle különböző megközelítéssel, ennek következtében a *klaszteresedés mértékét meghatározó indexek és mérőszámok* skálája is igen széles.

### 3.1. Koncentráció vagy agglomeráció

A gazdasági tevékenységek térbeli egyenlőtlen eloszlásának, a vállalkozások helyi tömörülésének lényegét megragadni kívánó fogalmak – a *koncentráció*, az *agglomeráció* és a *specializáció* – mind egy kicsit más szemszögből vizsgálják ezt a jelenséget. Ennek megfelelően a mérésüket célzó mutatószámok és index-számok is eltérő módon jellemzik a térbeli eloszlást.

Agglomeráció és koncentráció – a klaszter szakirodalom e két fogalmat általában szinonimaként használja, azonban Lafourcade–Mion (2007) megközelítése szerint érdemes megkülönböztetnünk e két fogalmat, ugyanis a vállalkozások mérete szoros összefüggésbe hozható azzal, hogy a klaszteresedés melyik formája valósul meg.

A *koncentráció* fogalmát használjuk, amikor a vállalkozások egy-egy térségbe tömörülnek, miközben ezek a térségek lehetnek szomszédosak, vagy akár izoláltak is. Ebben az esetben csak az a lényeges szempont, hogy két vállalkozás azonos területi egységben telepszik-e le, vagy sem. Ekkor a területi egységek szomszédossági viszonyait figyelmen kívül hagyjuk.

*Agglomeráció* esetében a vállalkozások térbeli sűrűsödése egymással szomszédos területi egységekbe történhet, az agglomerálódás esetében tehát a területi egységek a térfelosztásnak már nem különálló, diszkrét elemei, hanem egymással kapcsolatban lévő egységek, ahol a kapcsolatot a térbeli közelség-távolság határozza meg. Ebben az esetben a térbeli autokorreláció fogalma és mérése merül fel.

A különbség a két fogalom között könnyen belátható. Az 1. ábra 12 vállalat 9 területi egységben való kétféle elhelyezkedését mutatja. Mindkét térbeli eloszlás *egyformán koncentrálódnak* nevezhető, hiszen a koncentráció esetében lényegtelen, hogy a sűrűsödés csomópontjai egymáshoz képest hogyan helyezkednek el a térben. Azonban míg az első (baloldali) esetben a vállalatok térben *agglomerálódnak*, addig a második (jobboldali) eset kifejezetten *nem agglomerált*, mivel a szomszédos területi egységek adatai szisztematikusan különböznek egymástól.



## 1. ábra Koncentráció és/vagy agglomeráció

3	3	
3	3	

	3	
3		3
	3	

Forrás: Lafourcade–Mion (2007, 49. o.)

A klaszteresedés szempontjából természetesen lényeges, hogy azok a területek, amelyekben a kérdéses gazdasági tevékenység koncentrálódik, inkább szomszédosak, vagy pedig a térben elszórtan helyezkednek el.

Ez egyúttal azt is jelenti, hogy egy ágazat agglomeráltságának és koncentráltságának mértékét összehasonlítva meghatározható az a *térfelosztási szint*, amely mellett az ágazat egyes vállalatait egymáshoz vonzó erők *hatósugara* mérhetővé válik.

Ha a baloldali ábrának megfelelő a területi eloszlás, akkor arra következtethetünk, hogy a klaszteresedés okának nevezhető *erők hatósugara nagyobb, mint a választott területi felosztási szint* (települési, kistérségi vagy megyei) egységeinek sugara. Ha a területi eloszlás a jobboldali képnek megfelelő, akkor az előbb említett *hatósugár a területi egységek méreténél kisebb* vagy egyenlő.

Az agglomerálódás tehát a mérés alapjául szolgáló térfelosztási szintnél legalább egy szinttel feljebb már esetleg koncentrálódásként érhető tetten.

## 3.2. A koncentrálódás és agglomerálódás mérőszámai

A korábban említett fogalmi megkülönböztetés alapján most tekintsük át a kiszámított mutatószámok mögöttes tartalmát.

Gazdaságfejlesztési és munkahely-teremtési célzattal végzett vizsgálatok, tanulmányok esetén a klaszteresedés mértékét többnyire foglalkoztatottsági adatokon alapuló mérőszámokkal szokták mérni:

Gyakran használt mutató a foglalkoztatási adatok esetében az *LQ-index*, a *lokációs hányados* (*Location Quotient*). Ez egy bizonyos gazdasági tevékenység egy adott térség gazdaságában való – a nemzetgazdaság egészéhez viszonyított – alul- vagy túlreprezentáltságának statisztikai mérőszáma (Pearce 1993, 336.o.).

$$LQ_{ij} = \frac{e_{ij} / E_i}{e_j / E} = \frac{s_{ij}}{x_j}, \text{ ahol}$$

- $e_{ij}$  a j. területi egységben, az i. szolgáltatási ágazatban foglalkoztatottak száma,
- $e_j$  a j. területi egységben a szolgáltatásokban (illetve a) foglalkoztatottak száma,
- $E_i$  az országosan, az i. szolgáltatási ágazatban foglalkoztatottak száma,
- $E$  pedig országosan a szolgáltatásokban foglalkoztatottak (illetve az összes foglalkoztatottak) száma,
- Így
- $s_{ij}$  az mutatja meg, hogy az i. szolgáltatási ágazatban foglalkoztatottak mekkora hányada dolgozik a j. területi egységben,
- $x_j$  pedig azt, hogy szolgáltatásokban foglalkoztatottak (illetve az összes foglalkoztatottak) mekkora hányada dolgozik a j. területi egységben.

Az egy tevékenységi körben működő vállalkozások létszámeloszlásának, az ágazati (nem térbeli) koncentrációnak mérésére szolgáló mutatószám a *Herfindahl-index* (Ellison–Glaeser 1997).

$$H_i = \sum_{k=1}^{N_i} z_{ik}^2, \text{ ahol}$$

- $N_i$ : az i. ágazatban működő vállalkozások száma,
- $z_{ik}$ : az i. ágazatban foglalkoztatottak k. vállalkozásra eső hányada.

Az *Ellison–Glaeser koncentrációs index* ( $G_i$ ) a jól ismert Gini-mutatóhoz hasonló, differenciáltságot jelző mérőszám, amely a foglalkoztatottság eredeti térbeli eloszlásához hasonlítja az i. ágazatbeli foglalkoztatottság térbeli eloszlását. (Ellison–Glaeser 1997)

$$G_i = \frac{\sum_{j=1}^M (s_{ij} - x_j)^2}{1 - \sum_{j=1}^M x_j^2}, \text{ ahol}$$

- $M$ : a vizsgált területi egységen belüli területi egységek száma,
- $x_j$  és  $s_{ij}$  az LQ indexnél definiált értékek.

Az Ellison–Glaeser koncentrációs index ( $G_i$ ) alacsony értéke (0 körül) esetén az ágazatbeli foglalkoztatottság térbeli eloszlása hasonlít a foglalkoztatottság eredeti térbeli eloszlásához, míg 1-hez közeli értéke az ágazat nagyfokú koncentráltságát jelzik.

A  $G_i$  indexet célszerű módosítanunk a  $H_i$  index értékének segítségével, mert lényeges kérdés lehet, hogy miért koncentrálódik egy ágazat egy területi egységbe: azért, mert csak egyetlen nagyvállalatból áll, vagy sok kisebb vállalatból álló ágazatról van szó, amelyek mind azonos területi egységbe települtek.

A módosított, az 1990-es években (Ellison–Glaeser 1997) publikált mutató, az Ellison–Glaeser  $\gamma_i$  mutató annak az értéknek a becslése, amely megmutatja, hogy mekkora a korreláció két tetszőleges  $i$ . szolgáltatási ágazatban működő vállalat telephelyválasztása között. Kiszámításához két fontos index-számot használunk fel, a Herfindahl index-et ( $H_i$ ), és az Ellison – Glaeser koncentrációs indexet ( $G_i$ ). Az Ellison – Glaeser  $\gamma_i$  index (EG  $\gamma$ )

$$\gamma_i = \frac{G_i - H_i}{1 - H_i}$$

A Moran által 1948-ban javasolt mérőszám, a *Moran-index* azt mutatja, hogy az aktuálisan vizsgált adatértékek térbeli eloszlása mutat-e valamiféle szabályszerűséget, vagyis hogy a szomszédos területi egységek adatai egymáshoz hasonlóak-e. (Moran 1950, Dusek 2004, Lafourcade–Mion 2007) Amennyiben adataink a lokációs

hányados  $\left( LQ = \frac{s_i}{x_i} \right)$  vagy más, koncentrálttságot mutató számérték, pl.  $s_i - x_i$  területi értékei, akkor a koncentrációs értékek közötti területi autokorrelációs együtthatót kapjuk.

$$I = \frac{M}{\sum_{i=1}^M \sum_{j=1}^M w_{ij}} \frac{\sum_{i=1}^M \sum_{j=1}^M (s_i - x_i) w_{ij} (s_j - x_j)}{\sum_{i=1}^M (s_i - x_i)^2}, \text{ ahol}$$

- $M$  : a vizsgált területi egységen belüli területi egységek száma,
- $w_{ij}$  : a szomszédsági mátrix  $i$ . sorának  $j$ . eleme, értéke az  $i$ . és  $j$ . területi egységek szomszédossága esetén 1, különben 0.

### 3.3. Adatok

A kistérségi foglalkoztatási adatok a KSH Területi Statisztikai Évkönyv 2006. kiadványból, illetve a KSH honlapjáról a 2001-es népszámlálási adatokból, az egyes vállalatok adatai pedig a KSH Céginformációs adattárának (Cég–Kód–Tár) 2007/2-es kiadványából származtak (KSH 2007).

Az egyes társas vállalkozások létszám, telephely és szakágazati (TEÁOR'03, 4 számjegy) adatait a megfelelő kistérségekhez hozzárendelve kaptam. A kistérségi szintű foglalkoztatottsági adatokat ágazatonként (TEÁOR'03, 2 számjegy) és létszám-kategóriánként gyűjtöttem ki.

Minden mutatószám kiszámításához pontos vállalati *létszámadatakra* lett volna szükség, azonban ez nem állt rendelkezésre, így ezeket becsülni kellett. Ennek értelmében feltételeztem, hogy a vállalati létszámok a létszám-kategóriákon belül egyenletesen oszlanak el (Ellison–Glaeser 1997), így a *Herfindahl index* kiszámításakor (ekkor négyzetösszeget számítunk) minden létszámadatot a saját létszám-kategóriáján belüli értékek *négyzetes átlagával*, az esetleges összlétszám számítások esetén pedig minden létszámadatot a saját létszám-kategóriáján belüli értékek *számtani átlagával* helyettesítettem. Mivel a létszám kategóriákon belül az eloszlás rendszerint nem egyenletes, ez az egyszerűsítés torzulást eredményezhet, ennek mértékét és irányát azonban nehéz megbecsülni.

A kistérségi szintű foglalkoztatási adatok a 2001-es népszámlálási adatokból származnak, amely adatsor a 2006-os, *személyi jövedelemadóit fizetők száma* kistérségi adatsorral 0,999 korrelációban áll, így az előbbit vettem számításaim alapjául. Az ipari és építőipari illetve a szolgáltatási szektorban foglalkoztatottak kistérségenkénti számát is ezen adatok alapján becsültem.

A Moran index kiszámításához szükséges *kistérségi szomszédsági mátrix* adatait a 168 kistérség térbeli elhelyezkedése alapján *'bástya' szomszédságot* véve állítottam össze, azaz a mátrix  $i$ . sorának  $j$ . eleme ( $w_{ij}$ ) 1-es értéket kapott, ha az  $i$ . és  $j$ . kistérség közös határvonallal rendelkezik, különben pedig 0 (Anselin 1988).

Az empirikus elemzésben továbbra is az OECD említett felosztása (1. táblázat) alapján soroltam be szolgáltatási ágazatokat, a főtevékenységük alapján idetartozó cégek és foglalkoztatottjaik számát vettem alapul. Területi egységnek a 168 kistérséget vettem.

#### 4. Eredmények

Egy kivétellel (*70 Ingatlanügyletek*<sup>3</sup>) mindegyik, az 1. táblázatban felsorolt tudásintenzív szolgáltatási ágazat esetében meghatároztam a térbeli koncentráció (EG  $\gamma$ ) és az agglomeráció (Moran index) mutatószámokat különböző esetekre.

Egyrészt megkülönböztettem azt a két esetet amikor a foglalkoztatási-LQ mutatószámnál említett  $E$  és  $e_j$  értékek a nemzetgazdaság bármely ágában foglalkoztatottakra vonatkoznak, illetve amikor a két érték a szolgáltatási szektorban foglalkoztatottak száma. Míg az első esetben mind a szektorális, mind az ágazat-specifikus koncentrációs erők hatását számba vesszük, addig a második esetben csak a szektoron belül ható ágazat-specifikus koncentrációs erők következményeit mérjük. Ebben a tanulmányban csak a második esettel foglalkozom.

Másrészt kiszámítottam a mutatószámokat Budapest adatainak figyelembevételével, és Budapest nélkül is, két fontos okból. Egyrészt a főváros társadalmi és gazdasági meghatározó ereje kétségtelen, azonban statisztikai értelemben minden-

<sup>3</sup> Az *70 Ingatlanügyletek* szolgáltatási ágazatot azért hagytam ki a vizsgálatból, mert kapacitás hiányában az általam alkalmazott módszerekkel az ágazat vizsgálata nem volt lehetséges.

képpen valamiféle *torzításként definiálható* az a tény, hogy a Budapesten koncentráló intézmények nagy része (pl. az országos jelentőségű intézmények) annak ellenére kizárólag Budapest statisztikai adataiban jelennek meg, hogy az ország többi részét is szolgálják (Lukovics 2007). Másrészt akár települési, akár kistérségi, vagy megyei szintű a térfelosztás, Budapest mindegyik esetben egy egységként szerepel, holott kb. 2 millió lakos Magyarország lakosságának kb.  $\frac{1}{5}$  részét teszi ki, ezért is torzító tényezőként értékelhető.

#### 4.1. Koncentráció

Az Ellison Glaeser  $\gamma$  mutató értékét az  $[-1,1]$  intervallumban veheti fel. *Negatív értéke* az ágazat szétszóródottságát mutatja (a vállalatok *telephelyválasztása* ilyenkor nem véletlenszerű, sőt egymástól minél távolabb igyekeznek letelepedni), *pozitív értékek* esetén: 0 és 0,02 közötti értékek gyenge koncentrátságot, 0,02 és 0,05 közötti értékek közepes koncentrátságot, 0,05 fölött értékek pedig erős koncentrátságot jeleznek. Az Ellison Glaeser  $\gamma$  mutató értéke alapján az ágazatokat az alábbi kategóriákba soroltam. Ha

- $\gamma < 0$  , akkor az ágazat térben szétszóró;
- $0 \leq \gamma < 0,02$  , akkor az ágazat gyengén koncentráldott;
- $0,02 \leq \gamma < 0,05$  , akkor az ágazat közepesen koncentráldott;
- $0,05 \leq \gamma$  , akkor az ágazat erősen koncentráldott.

A 2. táblázatban látható a 13 vizsgált tudásintenzív szolgáltatási ágazat koncentrátsági rangsora, melyet az Ellison Glaeser  $\gamma$  mutató alapján határoztam meg.

A térbeli koncentráldás mutatószáma alapján megállapíthatjuk, hogy a tudásintenzív szolgáltatási ágazatok nagy része, a 13 közül 9 legalább *közepesen koncentrálnak* nevezhető, és ez a nagymérvű koncentrátság elsősorban Budapestnek köszönhető, ugyanis adatainak elhagyásával csak 2 ágazat marad erősen koncentrált (61 *Légi szállítás* és 64 *Posta, távközlés*), a többi legfeljebb gyengén koncentrálnak nevezhető.

#### 4.2. Agglomeráció

A Moran index esetében nem lehet csupán az érték alapján megállapítani, hogy az ágazat térbeli eloszlása mennyire autokorrelált. Ennek megállapításához szükség van a konkrét koncentrációs értékek felhasználásával, *Monte-Carlo módszer* segítségével meghatározott (becsült) eloszlásra is. A Luc Anselin által kifejlesztett *Geoda 0.9.5-i szoftver*<sup>4</sup> alkalmas ezen számítások elvégzésére, így segítségével megállapítható, hogy az illető szolgáltatási ágazat térbeli eloszlása:

<sup>4</sup> A szoftver ingyenesen letölthető a <http://geodacenter.asu.edu/software/downloads> címen.

- erősen negatívan autokorrelált;
- negatívan autokorrelált;
- nem autokorrelált;
- pozitívan autokorrelált;
- erősen pozitívan autokorrelált.

A 3. táblázat tartalmazza az ágazatok agglomerációs rangsorát, melyet a Moran index alapján adtam meg.

Az agglomerálódás mutatószáma alapján megosztottak az ágazatok, *pozitív autokorreláció* a 13 ágazat közül 5-ben tapasztalható, miközben ez a mutatószám torzul (a pozitív autokorreláció irányába) abban az esetben, ha sok az egymás mellett, az ágazat szempontjából „üres”, vagyis alacsony foglalkoztatottsággal rendelkező terület. Ez az eredmény nem meglepő, hiszen a koncentráció szűkebb hatósugarú erők hatását méri, míg az agglomeráció területek határain túlra nyúló erők hatását is felméri. Ezért érdemes volna a vizsgálatot *település szinten* is végrehajtani.

#### 4.3. Ágazati koncentrálttság

A *Herfindahl index* az aktuális szolgáltatási ágazat vállalati létszámeloszlását mutatja. Alacsony értéke (0 körül) az ágazat sok, kis létszámú vállalkozásba való *szétaprózódottságát* jelenti, míg 1-hez közeli értéke az ágazat kevés vállalkozásba való tömörülését, koncentrációját jelzi. A *Herfindahl index* értéke tehát arra enged következtetni, hogy az ágazatban foglalkoztatottak több kisebb vállalkozásban, vagy inkább kevesebb számú, de sok foglalkoztatottat alkalmazó vállalkozásban dolgoznak.

A *Herfindahl index* alapján az ágazatok a következő minősítő kategóriákba sorolhatók. Ha

- $H < 0,01$  , akkor az ágazat erősen elaprózódott;
- $0,01 < H < 0,1$  , akkor az ágazat elaprózódott;
- $0,1 < H < 0,18$  , akkor az ágazat ágazatilag gyengén koncentrált;
- $0,18 < H$  , akkor az ágazat ágazatilag erősen koncentrált.

A *Herfindahl index* alapján négy ágazatot találunk ágazatilag koncentrálnak, a 61 *Vízi szállítás*, a 62 *Légi szállítás*, a 64 *Posta, távközlés* és a 66 *Biztosítás, nyugdíjalap* ágazatokat, viszont a többi ágazat nagy része erősen elaprózódott. A Budapest-hatás itt nem jelentős.

2. táblázat A tudásintenzív szolgáltatások rangsorai az Ellison Glaeser  $\gamma$  mutató alapján (koncentrátság, 2007)

**Az ágazatok sorrendje a szolgáltatásokban foglalkoztatottak térbeli eloszlásához képest Budapesttel,  $\gamma$  mutató alapján**

Ágazatok	Ellison Glaeser $\gamma$	Minősít- és
62 Légi szállítás	-0,0115	térben szétszórt
61 Vízi szállítás	-0,0015	
85 Egészségügyi, szociális ellátás	0,0022	gyengén koncent- rált
74 Egyéb gazdasági szolgáltatás	0,0071	
80 Oktatás	0,0351	közepe- sen kon- centrált
71 Kölcsönzés	0,0453	
92 Szórakoztatás, kultúra, sport	0,1361	erősen koncent- rált
73 Kutatás-fejlesztés	0,1787	
72 Számítástechnikai tevékenység	0,1944	erősen koncent- rált
67 Pénzügyi ki-egészítő tevékenység	0,2087	
64 Posta, távköz- lés	0,2129	erősen koncent- rált
65 Pénzügyi közvetítés	0,2685	
66 Biztosítás, nyugdíjalap	0,3360	

**Az ágazatok sorrendje a szolgáltatásokban foglalkoztatottak térbeli eloszlásához képest Budapest nélkül,  $\gamma$  mutató alapján**

Ágazatok	Ellison Glaeser $\gamma$	Minősít- és
66 Biztosítás, nyugdíjalap	-0,0337	térben szétszórt
61 Vízi szállítás	-0,0066	
74 Egyéb gazdasági szolgáltatás	0,0013	gyengén koncent- rált
85 Egészségügyi, szociális ellátás	0,0017	
71 Kölcsönzés	0,0027	erősen koncent- rált
67 Pénzügyi ki-egészítő tevékenység	0,0033	
92 Szórakoztatás, kultúra, sport	0,0034	erősen koncent- rált
65 Pénzügyi közvetítés	0,0046	
80 Oktatás	0,0057	erősen koncent- rált
72 Számítástechnikai tevékenység	0,0100	
73 Kutatás-fejlesztés	0,0153	erősen koncent- rált
64 Posta, távköz- lés	0,1037	
62 Légi szállítás	0,3706	

*Forrás: saját szerkesztés*

3. táblázat A tudásintenzív szolgáltatások rangsorai a Moran index alapján (agglomeráltság, 2007)

Az ágazatok sorrendje a szolgáltatásokban foglalkoztatottak térbeli eloszlásához képest <i>Budapesttel</i> , a Moran index alapján		
Ágazatok	Moran index	Autokorreláció
85 Egészségügyi, szociális ellátás	-0,0791	erős negatív
65 Pénzügyi közvetítés	-0,0343	
66 Biztosítás, nyugdíjalap	-0,0288	
67 Pénzügyi kiegészítő tevékenység	-0,0224	
80 Oktatás	-0,0156	
74 Egyéb gazdasági szolgáltatás	-0,0046	nincs
73 Kutatás-fejlesztés	-0,0012	
92 Szórakoztatás, kultúra, sport	-0,0002	
61 Vízi szállítás	0,0031	pozitív
72 Számítástechnikai tevékenység	0,0093	erős pozitív
62 Légi szállítás	0,0109	
71 Kölcsönzés	0,0262	
64 Posta, távközlés	0,0285	

Forrás: saját szerkesztés

Az ágazatok sorrendje a szolgáltatásokban foglalkoztatottak térbeli eloszlásához képest <i>Budapest nélkül</i> , a Moran index alapján		
Ágazatok	Moran index	Autokorreláció
80 Oktatás	-0,0603	erős negatív
65 Pénzügyi közvetítés	-0,0606	negatív
74 Egyéb gazdasági szolgáltatás	-0,0108	nincs
66 Biztosítás, nyugdíjalap	-0,0062	
71 Kölcsönzés	0,0006	
64 Posta, távközlés	0,003	pozitív
85 Egészségügyi, szociális ellátás	0,0102	
61 Vízi szállítás	0,0044	
73 Kutatás-fejlesztés	0,0322	erős pozitív
67 Pénzügyi kiegészítő tevékenység	0,0362	
62 Légi szállítás	0,0181	
92 Szórakoztatás, kultúra, sport	0,0653	
72 Számítástechnikai tevékenység	0,1436	



#### 4.4. Az egyes ágazatok<sup>5</sup>

A táblázatokból leolvasható eredmények szerint a tudásintenzív szolgáltatási ágazatok igen vegyes képet mutatnak a koncentrálódás és agglomerálódás tekintetében. A 2. ábra és a 3. ábra azt mutatja, hogy e két dimenzió mentén hogyan osztható az ágazatok.

2. ábra Eredmények Budapest adataival

Koncentráció	erős	65; 66; 67		73; 92		64; 72
	közepes		80			71
	gyenge	85		74		
	térben szétszór				61	62
		erős ne- gatív	gyenge negatív	nincs	gyenge pozitív	erős po- zitív

Térbeli autokorreláció

*Forrás:* saját szerkesztés

3. ábra Eredmények Budapest adatai nélkül

Koncentráció	erős			64		62
	közepes					
	gyenge	80	65	71; 74; 85	67; 73	72; 92
	térben szétszór			66	61	
		erős ne- gatív	gyenge negatív	nincs	gyenge pozitív	erős po- zitív

Térbeli autokorreláció

*Forrás:* saját szerkesztés

Annak érdekében, hogy tipizálni lehessen a vizsgált szolgáltatási ágazatokat, kiválasztottam néhány ágazatot a 13 közül, amelyeket most részletesebben bemutatok.

A 61 Vízi szállítás és a 62 Légi szállítás ágazatok esetében a  $\gamma$  mutatószám értékek alapján azt találjuk, hogy az ezekben az ágazatokban működő vállalkozások telephelyválasztása nem, vagy csak nagyon kis mértékben függ a többi vállalkozás telephelyválasztásától és amennyiben függ, akkor is e mögött inkább taszító-, mint vonzóerők húzódnak meg a háttérben. A Moran index értékei viszont nagyon erős térbeli autokorrelációt jelez, ami ebben az esetben nem a kistérségi határokon túl-

<sup>5</sup> Itt most csak néhány ágazatra térek ki részletesebben.

nyúló vonzóerő, hanem inkább az ágazatokban működő viszonylag kevés (104 illetve 110) vállalkozás következménye, ugyanis így sok kistérség szomszédaihoz hasonlóan alacsony  $s_i - x_i$  értékkel rendelkezik.

Amennyiben Budapest adatait kihagyjuk a számításainkból, a két ágazat már különböző módon viselkedik, a *61 Vízi szállítás* ágazat mutatóértékei hasonló képet mutatnak, mint a Budapesttel együtt számított esetben, a *62 Légi szállítás* ágazat viszont erős térbeli koncentrációt mutat. Ennek oka lehet, hogy a nagyon kevés kisebb, a *Légi szállítás* ágazatban működő vidéki vállalkozás csak néhány kistérségbe tömörül, míg az egész ágazat nagy részét a budapesti vállalkozások teszik ki (2369 főből 2102 fő budapesti telephelyű cég foglalkoztatottja).

A továbbiakban három – mind a mutatószámok értékeiben, mind a Budapest hatás szemszögéből nézve –, eltérő tudásintenzív szolgáltatási ágazat eredményeit mutatom be.

#### 4.4.1. *67 Pénzügyi kiegészítő tevékenység*

Ebbe a szolgáltatási ágazatba tartozik minden, a pénzügyi közvetítő tevékenységgel szorosan összefüggő szolgáltatás nyújtása (KSH 2003).

Az ágazatban Budapest adatainak figyelembevétele esetén a vállalatok telephelyválasztása

- térben erősen koncentrált  $\gamma = 0,2087$ ,
- erősen negatívan autokorrelált  $I = -0,0224$ ,
- az ágazat
- elaprózódott  $H = 0,0908$ .

Ha azonban Budapest adatait figyelmen kívül hagyjuk, akkor a vállalatok telephelyválasztása

- térben gyengén koncentrált  $\gamma = 0,0033$ ;
- pozitívan autokorrelált  $I = 0,0362$ ;

az ágazat

- erősen elaprózódott  $H = 0,0014$ .

A mutatóértékeket összehasonlítva és az egyes kistérségek LQ értékeit elemezve a következőket állapíthatjuk meg.

A Budapest hatás rendkívül nagy, hiszen az adataival együtt végzett számítás eredményeként csak Budapest rendelkezik 1,5-nél magasabb LQ értékkel, rajta kívül az összes többi kistérség LQ értéke 1-nél kisebb. Tehát a vállalkozások telephelyválasztása elsősorban Budapestre koncentrálódik, amely egyetlen szigetként értelmezhető<sup>6</sup>.

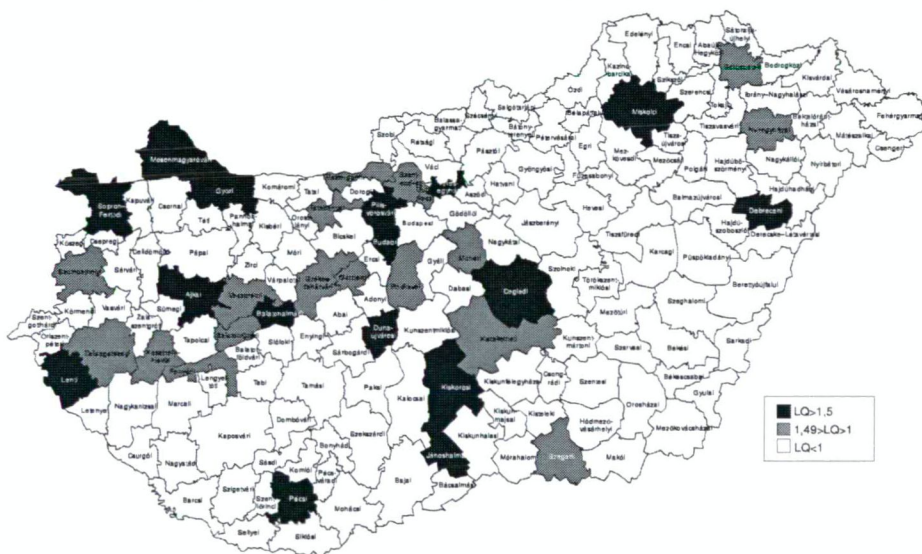
<sup>6</sup> A Budapest adataival számolt LQ térképen egyetlen fekete kistérség szerepel – Budapest –, a többi kistérség fehér.

Amennyiben *Budapest adatai nélkül* végezzük a számításokat, már sokkal differenciáltabbá válik a kép (4. ábra A 67 Pénzügyi kiegészítő tevékenység ágazatbeli LQ értékek megoszlása kistérségek szerint Budapest adatainak figyelmen kívül hagyásával). Relatíve sok vállalkozás működik az ágazatban – 5531, közülük 1970 Budapest.

*Vidéken* inkább kevesebb foglalkoztatottal rendelkező vállalkozásokat találunk, amelyek, ha gyengén is, de *koncentrálódnak*. A koncentráció többnyire szomszédos területekbe történik, ezért *agglomerálódás is kimutatható*, vagyis a hatóerők a kistérségi határokon túlmutatnak.

A Győri – Soproni – Mosonmagyaróvári, a Budapest környéki, a Pécsi, Debreceni és Miskolci kistérségekbe *koncentrálódik* elsősorban ez a tevékenység. A két legnagyobb koncentrációbeli *különbség* a Békéscsabai kistérség és környezete (magas – alacsony), illetve a Szegedi kistérség és környezete között (magas – alacsony) figyelhető meg.

4. ábra A 67 Pénzügyi kiegészítő tevékenység ágazatbeli LQ értékek megoszlása kistérségek szerint Budapest adatainak figyelmen kívül hagyásával



Forrás: saját szerkesztés

#### 4.4.2. 71 Kölcsönzés

Ebbe a szolgáltatási ágazatba tartozik a gépek és berendezések, fogyasztási cikkek, háztartási eszközök kezelőszemélyzet nélküli *bérbeadása, kölcsönzése*, operatív *lízingje*, karbantartással vagy a nélkül, általában hosszabb időtartamra (KSH 2003).

Az ágazatban Budapest adatainak figyelembevétele esetén a vállalatok telephelyválasztása

- térben közepesen koncentrált  $\gamma = 0,0453$  ;
- erősen pozitívan autokorrelált  $I = 0,0262$  ;
- az ágazat
- erősen elaprózódott  $H = 0,005$  .

Ha azonban Budapest adatait figyelmen kívül hagyjuk, akkor a vállalatok telephelyválasztása

- térben gyengén koncentrált  $\gamma = 0,0027$  ;
- nem autokorrelált  $I = 0,0006$  ;

az ágazat

- erősen elaprózódott  $H = 0,0079$  .

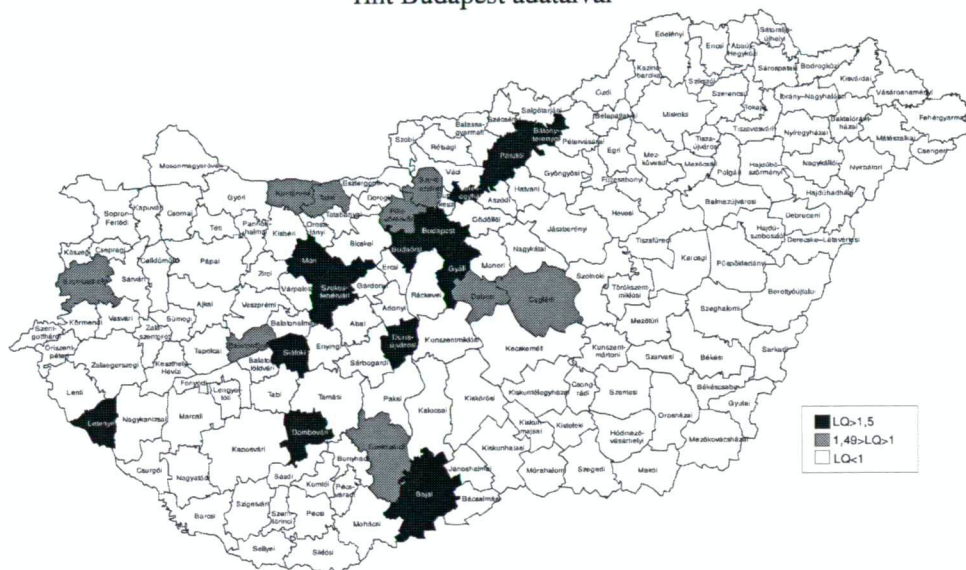
Az egyes kistérségek LQ értékeit elemezve azt láthatjuk, hogy a kép Budapest adataival hasonló az ezen adatok nélkül számított eredményekéhez. Az egyetlen nagyobb változás az, hogy míg az előbbi esetben *Budapest és a környező kistérségek* egymáshoz hasonlóan *magas koncentrálttsággal* rendelkeznek, így ez az autokorrelációs értékekben is megjelenik, tehát Budapest környékén *agglomerálódik* ez a tevékenység, addig Budapest adatainak elhagyásával 5%-os szignifikancia szint mellett már nincs autokorreláció – vagyis az ország többi részében a *Kölcsönzés* ágazatnak már nem található agglomerációja.

Budapest adatainak elhagyása az LQ értékeket ábrázoló térképen sem hoz nagy változást, legfeljebb kissé árnyalja a képet (5. ábra; 6. ábra).

Ebben az ágazatban 2267 vállalkozás van jelen, közülük 844 Budapesten. Itt a következő kistérségek emelhetők ki nagyobb mértékű koncentráció miatt Budapest után: a Veresegyházi, Budaörsi, Székesfehérvári, Dunaújvárosi, Gyáli, Siófoki, Bajai, Szentendrei, Szekszárdi, Pilisvörösvári.

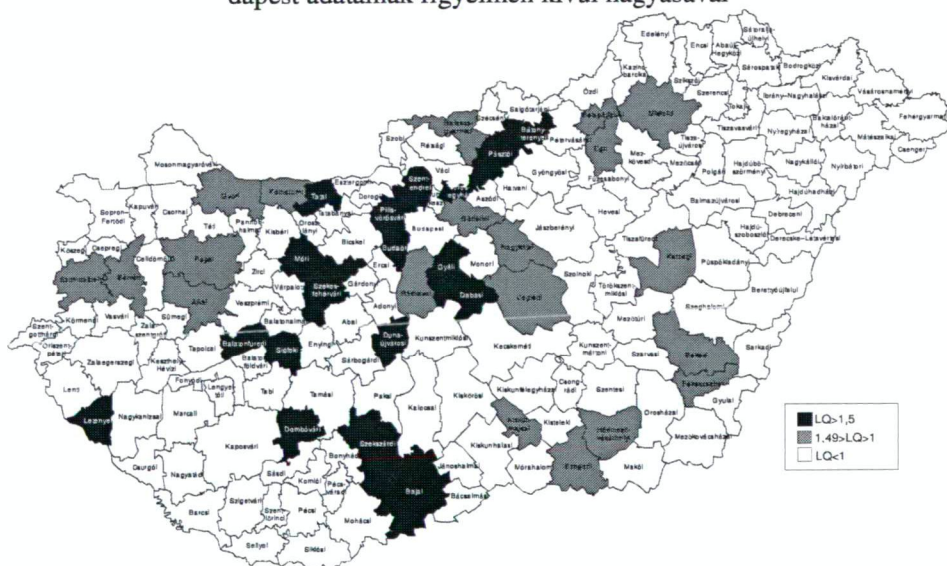
Fontos hangsúlyozni, hogy vannak olyan területek, amelyek kifejezetten „üres” ezen ágazat szempontjából: ezek elsősorban a Pécs, a Debrecen és a Nyíregyháza környéki kistérségek.

5. ábra A 71 Kölcsönzés ágazatbeli LQ értékek megoszlása kistérségek szerint Budapest adataival



Forrás: saját szerkesztés

6. ábra A 71 Kölcsönzés ágazatbeli LQ értékek megoszlása kistérségek szerint Budapest adatainak figyelmen kívül hagyásával



Forrás: saját szerkesztés

#### 4.4.3. 73 Kutatás-fejlesztés

Ebbe az ágazatba a tudományos kutatás és fejlesztés három típusa tartozik, az alapkutatás, az alkalmazott kutatás és a kísérleti fejlesztés (KSH 2003).

Az ágazatban Budapest adatainak figyelembevétele esetén a vállalatok telephelyválasztása

- térben erősen koncentrált  $\gamma = 0,1787$  ;
- nem autokorrelált  $I = -0,0012$  ;

az ágazat azonban

- erősen elaprózódott  $H = 0,0054$  .

Ha azonban Budapest adatait figyelmen kívül hagyjuk, akkor a vállalatok telephelyválasztása

- térben gyengén koncentrált  $\gamma = 0,0153$  ;
- pozitívan autokorrelált  $I = 0,0322$  ;

az ágazat azonban

- elaprózódott  $H = 0,0106$  .

A *Kutatás-fejlesztés* ágazat esetében már találunk a mutatók értékében több változást is Budapest adatainak elhagyásakor, az autokorreláció megnő, míg a  $\gamma$  érték csökken.

Ez pedig azt jelenti, hogy a *Kutatás-fejlesztés* ágazatban működő vállalkozások telephelyválasztásában egyértelműen kimutatható egy a kistérségi határokon túlmutató vonzóerő. Ennek eredményeként jön létre az ágazatnak néhány csomósodási pontja, mint például Budapest és vonzáskörzete: a Szentendrei, Budaörsi, Pilis-vörösvári, Váci, Gödöllői kistérségek; valamint a Mosonmagyaróvári és Győri kistérségek.

Budapest adatainak elhagyása az LQ értékeket ábrázoló térképen hoz némi változást, lényegesen megnő az 1,5-nél nagyobb LQ értékkel rendelkező kistérségek száma (lásd 7. ábra; 8. ábra).

Hozzátehetjük, hogy a Moran index értékét nagyban megnöveli az a tény is, hogy 69 kistérségben egyáltalán nem működik K+F főtevékenységgel foglalkozó vállalkozás, és ezek közül sok szomszédos egymással.

Ebben az ágazatban 2547 vállalkozás van jelen, közülük 1402 Budapesten. Kiemelhetők még a Pécsi, Debreceni, Szegedi, Miskolci, Kecskeméti, Székesfehérvári és Veszprémi kistérségek.

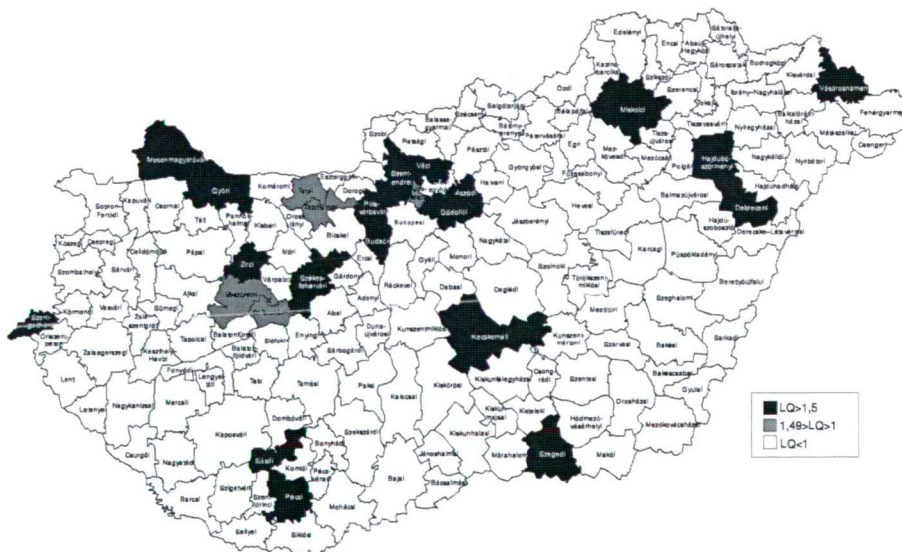


7. ábra A 73 Kutatás-fejlesztés ágazatbeli LQ értékek megoszlása kistérségek szerint Budapest adataival



Forrás: saját szerkesztés

8. ábra A 73 Kutatás-fejlesztés ágazatbeli LQ értékek megoszlása kistérségek szerint Budapest adatainak figyelmen kívül hagyásával



Forrás: saját szerkesztés

#### 4.5. A vizsgálat korlátai

Az agglomeráció és koncentráció mérését célzó elemzésekben hasznos segítséget jelentenek a fentebb alkalmazott mutatószámok, indexek, azonban fontos kiemelni, hogy kizárólag ezen értékek alapján nem lehet végső következtetést levonni. A következőkben be szeretném mutatni a vizsgálatom korlátait:

1. *Térfelosztás:* Mivel az kutatást kistérségi szinten végeztem, ezért eredményeim csak olyan erők meglétét és hatósugarát tudják kimutatni, amelyek ezen a térfelosztási szinten megjelennek, ezért a vizsgálatot hasznos lenne megyei szinten is elvégezni.
2. *Abszolút vagy relatív koncentráció:* Az LQ értékek az  $\frac{s_i}{x_i}$  hányadost jelentik, miközben mind a Moran index, mind az Ellison–Glaeser  $\gamma$  mutató az  $s_i - x_i$  értékek alapján számolható. Az előbbi a koncentrációt a kistérség saját foglalkoztatási szintjéhez méri, tehát relatív, míg utóbbi az országos foglalkoztatottság abszolút (oda- vagy el)áramlását méri. Ezért érdemes mindkettőt alkalmazni a vizsgálat során, az eredményeket ennek megfelelően interpretálni.
3. *A mutatószámok torzulása:* Mivel nem álltak rendelkezésre pontos foglalkoztatottsági adatok, csak a vállalatok létszám kategóriába való hovatartozása, ezért ezeket becsülnöm kellett. Ez akár jelentős mértékben is torzíthatja a mutatószámok értékét.
4. *Agglomeráció – az-e?* A Moran index magas értéke mögött nem biztos, hogy valódi agglomerálódás áll, lehetséges, hogy az ágazat nagy lélekszámú szomszédos kistérségekbe való koncentrálódása folytán, vagy ugyancsak szomszédos, de kifejezetten alacsony ágazatbeli foglalkoztatottsággal rendelkező, netán „üres” kistérségek megléte miatt emelkedett az érték.

#### 5. Összefoglalás

A tudásintenzív ágazatok koncentrációjának vizsgálatából a mutatószámok gyakorisági eloszlásai és a táblázatokban szereplő értékek alapján megállapítható, hogy a tudásintenzív szolgáltatási ágazatok igen vegyes képet mutatnak a koncentrálódás és agglomerálódás tekintetében.

A térbeli koncentrálódás mutatószáma alapján (Ellison–Glaeser  $\gamma$  mutató) megállapíthatjuk, hogy a tudásintenzív szolgáltatási ágazatok nagy része, a 13-közül 9 legalább *közepesen koncentráltnak* nevezhető, és ez a nagymérvű koncentráltság elsősorban Budapestnek köszönhető, vagyis Budapest az a kistérség, amelyben ezek



a tudásintenzív szolgáltatási ágazatok – a többi szolgáltatási ágazathoz képest még koncentráltabban jelennek meg.

Az agglomerálódás mutatószáma (Moran index) alapján viszont megosztottabbak az ágazatok, pozitív autokorreláció a 13 ágazat közül 5-ben tapasztalható. Ez az eredmény nem meglepő, hiszen a koncentráció szűkebb hatósugarú erők hatását méri, míg az agglomeráció területek határain túlra nyúló erők hatását is felméri. Ezért érdemes volna a vizsgálatot megyei szinten is végrehajtani.

A Herfindahl index alapján a 13 közül 2 ágazatot találunk ágazatilag erősen koncentráltnak, ezek a 66 Biztosítás, nyugdíjalap és a 62 Légi szállítás ágazatok.

Az úgynevezett Budapest-hatás mind az agglomeráció, mind a koncentráció mérésénél igen nagy, azonban a Herfindahl index értékei esetében nem jelent komoly tényezőt.

A tudásintenzív ágazatok LQ-indexei, illetve a szomszédsági hatásokat is vizsgáló Moran index értékei alapján kijelenthető, hogy ezen ágazatok Magyarországon kevésbé klaszteresednek. Az  $LQ > 1,5$  érték nemzetközileg is elfogadott alsó korlát ahhoz, hogy kijelenthessük, az ágazat klaszteresedik, és ezen ágazatok mindegyikénél megfigyelhetők olyan kistérségek, ahol bizonyos térbeli koncentráltság kimutatható, de térben ezek az ágazatok kevésbé agglomerálódnak, csak három olyan ágazatot találunk, amely magas térbeli autokorrelációt mutat, ez azonban gyakran a szomszédos „üres” területeknek köszönhető.

A vizsgálat alapján kijelenthető, hogy tudásintenzív szolgáltatási ágazatok klaszteresedése nem igazolható Magyarországon, azaz ezen ágazatokban nincsenek érdemi innovatív klaszterek. Ez nem is meglepő, lévén közepesen fejlett országokban, így Magyarországon is még nem innováció-vezérelt a gazdaság.

A vizsgálat azt is kimutatta, hogy a magyar régiók, megyék és kistérségek nagyon eltérő fejlődési fázisban vannak, nagyon eltérő módon kapcsolódnak a globális gazdasághoz. Emiatt nagyon eltérő gazdaságfejlesztési stratégiával javítható csak a versenyképességük.

#### Felhasznált irodalom:

- Anselin, L. 1988: *Spatial Econometrics: Methods and Models*. Kluwer, Dordrecht.
- Dusek T. 2004: *A területi elemzések alapjai*. Regionális Tudományi Tanulmányok 10. ELTE Regionális Földrajzi Tanszék – MTA-ELTE Regionális Tudományi Kutatócsoport, Budapest.
- Ellison, G. – Glaeser, E. 1997: Geographic concentration in U.S. manufacturing industries: a dartboard approach. *Journal of Political Economy*, 5, 889–927. o.
- Európai Közösségek Bizottsága (2005): *Az Európai Parlament és a Tanács határozata a versenyképességi és innovációs keretprogram (2007-2013) létrehozásáról*. COM(2005) 121 végleges. Európai Közösségek Bizottsága, Brüsszel.

- European Commission (2002): Regional clusters in Europe. *Observatory of European SMEs*. 2002/No.3. European Communities, Luxembourg.
- KSH 2003: *A gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere és a tevékenységek tartalmi meghatározása (TEÁOR'03)*. Budapest.
- KSH 2007: *CÉG-KÓD-TÁR, A KSH céginformációs adattára, 2007 II. negyedév*. Budapest.
- Laafia, I. 2002: Employment in high tech and knowledge intensive sectors in the EU continued to grow in 2001. *Statistics in Focus: Science and Technology*, Theme 9(4) [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-NS-02-004/EN/KS-NS-02-004-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-NS-02-004/EN/KS-NS-02-004-EN.PDF) . Letöltve: 2009-03-23
- Lafourcade, M. – Mion, G. 2007: Concentration, Agglomeration and the Size of Plants. *Regional Science and Urban Economics*, 37, 46-68. o.
- Lukovics M. 2007: A lokális térségek versenyképességének elemzése. *Doktori értekezés*. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged.
- Moran, P. A. P. 1950: Notes on continuous stochastic phenomena. *Biometrika*, 37, 17-23. o.
- OECD 2001: *Science, Technology and Industry Scoreboard: Towards a Knowledge-based Economy*. OECD, Paris.
- Pavitt, K. 1984: Sectoral patterns of technical change: Towards a theory and a taxonomy. *Research Policy*, 13, 343-373. o.
- Pearce, D.W. 1993: *A modern közgazdaságtan ismeretára*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Porter, M.E. 2003: The economic performance of regions. *Regional Studies*, 6-7, 549-578. o.
- Rosenfeld, S.A. 2001: *Networks and clusters: the yin and yang of rural development*. Proceedings, Federal Reserve Bank of Kansas City, September, 103-120.o. [www.kc.frb.org/Publicat/Exploring/RC01Rose.pdf](http://www.kc.frb.org/Publicat/Exploring/RC01Rose.pdf). Letöltve: 2009-03-23.

## **A közszolgáltatások jellegzetességei**

## A közlekedéspolitikától a decoupling-on át az áruszállító ingavonatokig

Pálfalvi József<sup>1</sup>

*Az Európai Unióban az áruszállítási teljesítmények növekedési üteme meghaladja, a személyközlekedési teljesítményeké pedig tartósan megközelíti a gazdasági növekedés ütemét. A közlekedés az egyik oldalon a társadalom és gazdaság fejlődésének fontos alapeleme: a gazdasági igényeket kiszolgálja, az emberek számára szabadságot, magas életminőséget biztosít, a másik oldalon ökológiai károkat okoz, emberi életet és egészséget veszélyeztet.*

*A korszerű közlekedéspolitika, így a magyar Egységes Közlekedésfejlesztési Stratégia is már törekszik a környezet megóvására, a közlekedési munkamegosztásban a komodalitáson keresztül juttatja érvényre a leválasztás elvét, azaz a közlekedésen belül gyengíti a „környezeti rossz” és a „gazdasági jó” közötti kapcsolatot. A leválasztási eljárások egyike a vasút kereskedelmi sebességének a növelése áruszállító ingavonatok üzemeltetésével, ami egyúttal a vasút versenyképességét is javítja.*

*Kulcsszavak: közlekedéspolitika, közlekedési munkamegosztás, decoupling, ingavonat*

### 1. Bevezetés

Az Európai Közösség tagországai első ízben 1992-ben fogadtak el egy összehangolt, egységes közlekedéspolitikát. A második, már az Európai Unióban 2001-ben megjelent közös közlekedéspolitika, az ún. Fehér Könyv (EC 2001), amely közel egy évtizedes „vajúdás” után született meg. A korábbi évek kudarcaiból okulva/tanulva több olyan új elemet és célt építettek be a közös közlekedéspolitikába, amelyek a közlekedés uniós szintű megújítását szolgálták. A Fehér Könyv egyik lényeges megállapítása az volt, hogy a közúti közlekedés gyors fejlődése a társadalom és a gazdaság (valamint az Európai Unió egésze) szempontjából negatív jelenségnek tekinthető, ami nem teszi lehetővé a gazdaság fenntartható fejlődését, illetve a tartós mobilitást, hiszen az áruszállítási teljesítmények növekedési üteme meghaladja, a személyközlekedésieké pedig megközelíti a bruttó hazai termék (GDP – Gross Domestic Product) növekedési ütemét (EC 2001). Vajon mi az oka annak, hogy becsült társadalmi hasznossága és viszonylag alacsony tarifa- vagy díjszintje ellenére a többi

---

<sup>1</sup> Dr. Pálfalvi József, a közgazdaságtudományok kandidátusa, tudományos igazgató, KTI Közlekedéstudományi Intézet Nonprofit Kft. (Budapest); címzetes egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem (Budapest).

közlekedési mód, mint a vasúti közlekedés és a belvízi hajózás versenyhátrányban van a közúti közlekedéssel szemben?

## 2. A közúti közlekedés gyors fejlődésének okai

A közúti áruszállítás gyors, a többi közlekedési módnál gyorsabb ütemű növekedését – a közismert háztól-házig szállítás előnyei mellett – több tényező együttes hatása okozza:

1. a *szállítandó áruk struktúrájának megváltozása* (az ún. goods structure effect): a XX. század második felétől az alacsony értékű tömegáruk arányának csökkenése mellett nő a nagy értékű, kész és félkész termékek hányada;
2. a *globalizáció hatása* (globalisation effect): a nemzetközi szállítások részaránya nő az összes szállításon belül, ezzel párhuzamosan emelkedik az átlagos szállítási távolság is;
3. a *integrációs hatás* (integration effect): a gazdasági és politikai integráció következményeként a vámhatások és egyéb politikai akadályok leépítésével a kereskedelem intenzívebbé válik;
4. a *logisztikai igények növekedése* (logistics effect): a világméretű globalizáció következtében megváltozott a verseny tétje. A logisztikai szemléletmódnak két fontos aspektusa van: a költségmegtakarítási lehetőségek maximális kihasználása és a termelési folyamat fogyasztó-orientált, minőségi színvonalának javítása.

A logisztikai felfogás egyre nagyobb mérvű térhódítása egyrészt azzal jár, hogy – mintegy paradigmaváltásként – a szállítási láncban belül a logisztika uralja a folyamatot, és a szállítási-fuvarozási tevékenység a logisztika részévé válik, másrészt a tarifák egyedi értékelése és összehasonlítása helyett az összköltségi szemléletben a szállítási költség csupán egy ráfordítási elemként jelenik meg, amelyet a többi pozitív hatás (pl. gyorsaság) ellensúlyozni képes. Mivel Európában a XXI. század elején az ún. kereskedelmi vagy árutovábbítási sebesség közúton átlagosan 1000 km/nap, vasúton nagyjából 300 km/nap, ez egyértelműen a közúti áruszállítás gazdasági, gazdaságossági előnyeit mutatja. Nem ennyire egyértelmű a közút előnye, ha a számításokba valamilyen módon a környezeti hatásokat is belevonjuk. A közúti járművek szennyezőanyag (széndioxid, nitrogénoxidok, koromszemcsék) kibocsátása – a járműmotorok korszerűsödése ellenére a növekvő darabszám miatt – folyamatosan emelkedik, miközben a többi közlekedési módé és a többi gazdasági ágé (ipar, szolgáltatások, háztartások) csökkenő tendenciájú.

Az Európai Unió közlekedéspolitikai Fehér Könyve (EC 2001) egyértelműen a közúti közlekedési forgalom visszaszorítására irányult, és azt célozta, hogy az áru-

szállítási teljesítmények növekedése ne haladja meg a GDP-ét, hanem attól szakadjon el (decoupling, 5. fejezet), a közúti közlekedés esetében ez a torlódások, a levegőszennyezés és zajterhelés, valamint a balesetek számának csökkenésében mutatkozna meg. Ezek a beavatkozások érintenék a közlekedési munkamegosztást is.

Mivel a 2001. évi közös közlekedéspolitika nem járt értékelhető eredménnyel, nem jelentett tényleges áttörést, hiszen csak az ismert folyamatok javítását célozta, a Bizottság 2006-ban felülvizsgálta a Fehér Könyvet (EC 2006). A felülvizsgálat a 2001. évi állapothoz képest visszalépést jelentett, a korábban központi szerepet betöltő decoupling elvet – ha nem is teljes mértékben –, de valamelyest visszavonták, és bevezették a komodalitás fogalmát (v. ö.: 3. fejezet), a közúti közlekedés fejlődése tehát a következő évtizedekben is töretlennek látszik.

### 3. A korszerű közlekedéspolitika és az Egységes Közlekedésfejlesztési Stratégia

Ennek ellenére az alapelvek változatlanok: a kínálati oldalon egy olyan közlekedési rendszer megteremtése lehet a megoldás, amely gazdasági szempontból hatékonyan, társadalmi hatásait tekintve a lakosság megelégedésére, elviselhető terheléssel, és ökológiai szempontból környezetbarát módon funkcionál. Az ilyen közlekedési rendszer terméke a *fenntartható fejlődés* és/vagy a *tartós mobilitás*. A tartós mobilitást biztosító korszerű közlekedéspolitika négy pillérre épül:

1. az integrált és
2. a komplex szemléletre,
3. a távlati kitekintésre, valamint
4. a szubszidiaritásra.

#### 1. Integrált szemlélet:

- egyrészt a fenntartható mobilitás értelmezésében a közlekedéspolitika integrált szemléletű a gazdasági, társadalmi és ökológiai szempontok együttes figyelembevételének hangsúlyozása miatt;
- másrészt a közlekedési rendszer egységként való kezelésében nyilvánul meg az integrált szemlélet. A közlekedéspolitika feladata a közlekedés egészének fejlesztése, ezért a hangsúly nem az egyes alágazatok egyedi kezelésén, hanem azok együttműködésén van.

#### 2. Komplex szemlélet: a közlekedéspolitikának bele kell illeszkednie mind a hazai gazdaság egészének fejlesztési irányába, mind pedig a nemzetközi változások trendjébe.

A területfejlesztés és a közlekedés kölcsönösen hatnak egymásra. Az ipar és egyéb termelő és szolgáltató tevékenységek területi elhelyezkedése szállítási igényeket indukál, miközben a közlekedési rendszer infrastruk-

túrája és szolgáltatásai révén, a különböző területek közötti „elérhetőség” biztosításával döntő mértékben befolyásolja a lakóhely- és telephelyválasztást. Egy település, vagy terület megközelíthetősége a közlekedési infrastruktúra térbeli kiépítettségének egyik jellemzője.

3. *Távlati kitekintés:* A közlekedéspolitikának lehetőleg hosszabb távot kell megcéloznia, amit a közlekedési infrastruktúra sajátosságai magyaráznak. Olyan hosszú megtérülési idejű, nagy összegű beruházásokról van szó, amelyek nem helyezhetők át, és több generációt szolgálnak ki. Ez megnöveli a döntéshozók felelősségét, és megmagyarázza a hosszabb időtávra való előrelátás szükségességét. A ma elhatározott és megvalósított beruházások hosszú időre eldöntik a fejlesztés irányát és mikéntjét.
4. *Szubszidiaritás:* Ez az elv érvényesül az unió rendelkezéseiben is. Ennek az elvnek az érvényesítése a hatékonysági szempontok előtérbe kerülése miatt kapott jelentőséget: a döntéseket lehetőleg azon a szinten hozzák meg, ahol a megvalósítás történik, mert ott ismerik legjobban a körülményeket. A jelszó: centralizálni, ahol kell, decentralizálni, ahol csak lehet.

Az Egységes Közlekedésfejlesztési Stratégia (EKFS) létrehozását az indokolta, hogy a megelőző közlekedéspolitika, a Magyar Közlekedéspolitika 2003-2015 (Magyar Köztársaság 2003) még Magyarország uniós csatlakozása előtt készült el, és a csatlakozás a korábbi elképzeléseket, prioritásokat „felülírta”. A 2008 és 2020 közötti időszakot felölelő EKFS azt is figyelembe vette, hogy Magyarország az EU szabályrendszerének és fejlesztéspolitikájának aktív részesévé vált, a közlekedés fejlesztésére fordított összegek pedig 2004 óta jelentősen megemelkedtek.

Az EKFS kidolgozása közel egy évet vett igénybe, 2007 tavaszától 2008 tavaszáig tartott. A stratégia egységben vizsgálva külön elemzi a három pillért: a személyközlekedést, az áruszállítást, az ezek működését és fejlődését kiszolgáló infrastruktúrát. Az EKFS az integráció jegyében kiemelten kezeli az ún. „*horizontális politikákat*”, amelyek minden alágazatot érintő olyan kérdésekkel foglalkoznak, mint például a környezetvédelem, az energiahatékonyság, a közlekedésbiztonság, a közlekedési szolgáltatásokban a hatékony telematikai (intelligens) alkalmazások lehetősége, továbbá az intézményi szervezet hatékonysága.

Az elsőként kidolgozott Zöld Könyv arra törekedett, hogy rövid, közép- és hosszú távon egyaránt igazodjék az új kihívásokhoz, egyúttal minél teljesebb mértékben szolgálja a társadalom és a gazdaság érdekeit a környezeti és kulturális értékek minél nagyobb fokú megóvása, megőrzése mellett (GKM 2007a). A szakmai-társadalmi észrevételek figyelembevételével átdolgozott Fehér Könyv a stratégia koncepcionális elveit foglalja össze. A három pillér, illetve a horizontálisnak nevezett, általánosan ható tényezők stratégiai céljaihoz helyzetelemzésen, a feltárt faktorok SWOT elemzésén át vezet a jól követhető logikai kapcsolatrendszer a beavatkozási területek nevesítéséhez, majd területenként a konkrét stratégia célok megnevezéséhez (GKM 2007b). A Fehér könyv tartalmaz egy függelékét, ami a koncepció

konzisztencia és koherencia vizsgálatának áttekintését mutatja be. A teljesség érdekében megjegyzem, hogy a harmadik kötet az EKFS céljait megvalósítani szándékozó alágazati fejlesztéseket fogja össze. Az áruszállítás főbb – bizonyos mértékig a decoupling elvet is magában foglaló – stratégiai céljai (GKM 2007a):

1. A környezetkímélő alágazatok részaránya tartósan az EU27 átlaga feletti szinten maradjon. Az áruszállítási munkamegosztásban a komodalitás elvét érvényesíteni kell.
2. A környezetkímélő szállítási módok infrastruktúrája fejlesztésének elősegítése, hogy a tevékenység jövedelmezőségének javítása útján az a közúti szállítás valós alternatíváját nagyobb mértékben jelenthesse.
3. A közlekedési ágazat hatékonyságának, versenyképességének javítása a kombinált áruszállítás részarányának növelésével, a környezetbarát közlekedési módok jobb kihasználtságával.
4. A piac által indokolt mennyiségű, jó elhelyezkedésű és komplex logisztikai szolgáltatásokat nyújtó központok kihasználtságának optimalizálása az intermodális szolgáltatások működési hatékonyságának javításával.

#### 4. A közlekedési munkamegosztás

A *közlekedési munkamegosztás* célja eredendően az, hogy minden egyes közlekedési alágazat (vagy közlekedési mód) azt a feladatot lássa el, amelynek a teljesítésére társadalmi vagy gazdasági szinten a leghatékonyabban képes, azaz a munkamegosztás tudatos tevékenységet feltételez, és keresi a különböző közlekedési módok „foglalkoztatásának” az optimumát. A közlekedési munkamegosztás angolszász irodalomban meghonosodott „modal split” kifejezése mellett használatos az ún. „modal shift” is. Az előbbi a közlekedési módok teljesítményének egymás közötti változását, elmozdulását jelenti, a gazdasági törvények hatására alakul ki, tehát spontán folyamatok eredménye. Az utóbbit (modal shift) a közlekedéspolitika igyekszik formálni. A magyar terminológia e kettőt nem különbözteti meg élesen egymástól. A közlekedési munkamegosztás a közlekedési módok eltérő tulajdonságain alapszik, ezen eltérő tulajdonságok miatt az áru- és a személyforgalom egy bizonyos része szinte magától terelődik a közlekedési eszközök valamelyikére.

A közlekedési munkamegosztás mellett megemlítenéd még a *közlekedési alágazatok kooperációja*, amelynek az a célja, hogy lehetővé tegye a különféle közlekedési módok összehangolt munkáját (pl. kombinált fuvarozás alkalmazásával). A közlekedési kooperáció lehet *vertikális*, amikor a szállítás egyes szakaszai közötti közreműködésről van szó (a térben egymás után jelentkező szállítási feladatot más-más közlekedési mód látja el), és lehet *horizontális*, amikor a szállítási teljesítményt azonos felkészültségi szinten végzik (azaz a közlekedési módok a térben párhuzamosan jelentkező szállítási feladatok ellátásában működnek együtt, egymással pár-



huzamosan közlekedik a városi közlekedésben például a villamos és az autóbusz). A közlekedési munkamegosztás és kooperáció felsőbb szintű irányítása (pl. a közlekedéspolitikán keresztül) a közlekedési koordináció feladata.

Az unió közös közlekedéspolitikájának félidei felülvizsgálatának már az előszavában kiemeli J. Barrot, hogy „... a teherszállítás terén meg kell valósítanunk az ágazat jövőjét jelentő úgynevezett módközi szállítást (a komodalitást – P.J.), vagyis azt, hogy a szállítási lánc egyes elemeiben mindig a legkedvezőbb szállítási módot vegyük igénybe.” (EC 2006, 3. o.). Itt érdemes megemlíteni, hogy ezt Kádas Kálmán professzor már jóval korábban definiálta: „A korszerű közlekedési munkamegosztás fontos gazdasági alapelve, hogy mindegyik közlekedési ág olyan szállítási feladatot lásson le, amelyben a leghatékonyabb.” (Kádas 1967, 129. o.).

## 5. A szét- vagy leválasztás (decoupling)

A közúti szektor növekedését például az alágazaton kívüli és belüli tényezők egyaránt igyekeznek korlátok közé szorítani. A *külső tényezők* közül elsősorban azt a közlekedéspolitikai légkört kell megemlíteni, amely hajlik afelé, hogy a közúti közlekedés okozta problémák, kellemetlenségek (dugók, környezetkárosítás, balesetek) miatt a szabad módválasztás elvének korlátlan érvényesítése helyett bizonyos eszközökkel serkentse a közúttal szemben más alternatív módok igénybevételét. Egyszerűbben fogalmazva egyre gyakrabban találkozunk a *módválasztás, illetve az igénybefolyásolás* („demand management”) szükségességének felmerülésével.

Az egységes piac kialakulásának, illetve a közúti közlekedés fejlődésének egyéb akadályai részben belülről, magából a közlekedésből erednek. A legalapvetőbb feltétele a jól működő közlekedési piac létrejöttének a *versenyegyenlőség biztosítása* az alágazatok között és a különböző alágazatokon belül.

A legtágabban értelmezett verseny, amely a közlekedés egészét átfogja, az ún. „*intermodális verseny*”, ami az egyes alágazatok között folyik. Ennek a lehetőségét az teremti meg, hogy az alágazatok bizonyos mértékig egymással helyettesíthetők. A helyettesíthetőséget az áru típusa, fajtája, a szállítási távolság, az időtényező fontossága és a költségek alakulása határozzák meg. A tevékenységnek azon körén belül, ahol a helyettesíthetőség fennáll, az alágazatok versenyezhetnek egymással.

Az intermodális verseny más tényezők függvénye, mint az egy közlekedési módon belüli verseny. Az intermodális versenyben például rendkívül fontos szerepet játszanak az úthasználati díjak és a környezetterheléssel összefüggésben fizetendő adóterhek (externális költségek beépítése).

Az intermodális versenytől eltérő az egyes *alágazatokon belüli verseny*. A közúti közlekedésen belüli verseny különös jelentőségét az adja, hogy a piac liberalizálása ebben az alágazatban valósult meg leginkább, márpedig a verseny csak a piac által szabályozott viszonyok közepette lehetséges. A versenyben résztvevő piaci szereplők nagy száma is generálja az egyre élesedő versenynek.

A közgazdaságtanban a *decoupling* a változók közötti korreláció vagy függőség csökkentésére vonatkozik. Gyakran használják a termelés és a környezet minősége közötti összefüggésre is. Ebben az összefüggésben olyan gazdasági adottságra vonatkozik, amely a környezetre gyakorolt nyomás (a környezeti feltétel romlása) nélkül képes növekedésre. Hogy pontosan hogyan is, az már vita tárgya.

A legegyszerűbb az OECD meghatározása: a decoupling (vagy szét-, illetve leválasztás) a „környezeti rossz” és a „gazdasági jó” közötti kapcsolat szétértékelését, leválasztását jelenti (OECD 2002, 4. o.). A leválasztás a legtöbb esetben (a decouplinggal foglalkozó tanulmányok szerzőinél) arra irányul, hogyan lehet a gondot a közlekedésen belül megoldani. Az atomfizikából kölcsönzött terminusszal élve ha a gazdaság és a társadalom igényei a közlekedésre erős (kölcsön)hatást gyakorolnak, akkor a közlekedés visszahatása a gazdaságra és a társadalomra inkább gyengének minősíthető. Abból érdemes kiindulni, hogy a közlekedés nem önmagáért van, hanem szolgáltatást nyújt, lehetőségeket ad, kiszolgálja a gazdasági életet, és a társadalmi elvárásoknak alárendelt.

A leválasztásnak tehát alapvetően kétféle megoldása van:

1. a megoldást a közlekedésen belül keressük;
2. a káros hatások csökkentése érdekében a közlekedési teljesítményeket, vagy a gazdaság áruszállítási igényét a közlekedésen kívüli lehetőségeket kihasználva mérsékeljük.

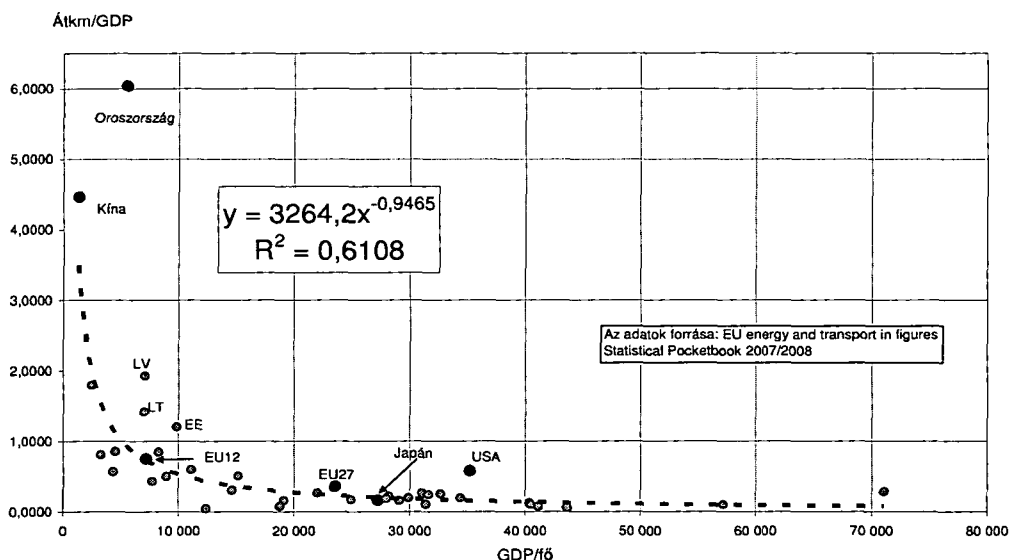
Jómagam annak a felfogásnak vagyok a híve, amikor – a negatív hatások redukálása érdekében – a gazdaság közlekedésintenzitását kellene befolyásolni, azaz nemcsak leválasztani a közlekedésen belüli megoldások segítségével, hanem a közlekedésen kívüli eljárásokat felhasználva lehetne csökkenteni a szállítási igényességet. A közlekedéssel szemben támasztott igény a közlekedésen kívül keletkezik – éppen úgy, mint a leválasztással megoldandó alapkérdések nagy része. Az ipar, a mezőgazdaság, a települések szerkezete, az iskola- és egészségügyi rendszer, az adó- és tarifapolitika, a kereskedelem, az integrációs és a globalizációs hatások mind döntően befolyásolják a közlekedési infrastruktúra, a járműállomány, a logisztikai rendszerek és a közlekedési teljesítmények iránti igényt.

Érdemes tehát azt megvizsgálni, hogy egységnyi GDP előállításához mekkora fajlagos szállítási teljesítményre van szükség, vagy az elaszticitás segítségével: a GDP egységnyi növekedése mekkora egységnyi változást indukál az áruszállítási és/vagy a személyközlekedési teljesítmények változásában. Az elsőként említett összefüggést (áruszállítás intenzitása vagy szállítási igényesség) az 1. ábra szemlélteti.

Az 1. ábra alapján feltételezhető, minél magasabb az egy főre jutó GDP, annál fejlettebb egy adott ország gazdasága. A fejlettség azzal is együtt jár, hogy egységnyi GDP előállításához fajlagosan kisebb áruszállítási teljesítményre (áru-tonna-kilométerre – átkm-re) van szükség, azaz a fejlettebb, hatékonyabb termelés kevésbé szállításiigényes. Másképpen fogalmazva ebből az következne, hogy a gazdasági fej-

lódással javul, azaz csökken a gazdaság szállításiintenzitása. A globalizációs és integrációs hatás azonban mindezt felülbírálja. Ahogyan a 2. ábrán is látható, az Európai Unióhoz újonnan csatlakozott országokban (az ún. EU-12-ben) 2000 és 2006 között az egy főre jutó átlagos GDP 5400 euró/fő értékről 7250 euró/fő értékre emelkedett, a szállításiigényesség nem csökkent, hanem nőtt (0,67 átkm/GDP-ről 0,75 átkm/GDP-re).

1. ábra A GDP/fő és az átkm/GDP közötti korreláció (2006. évi adatok)



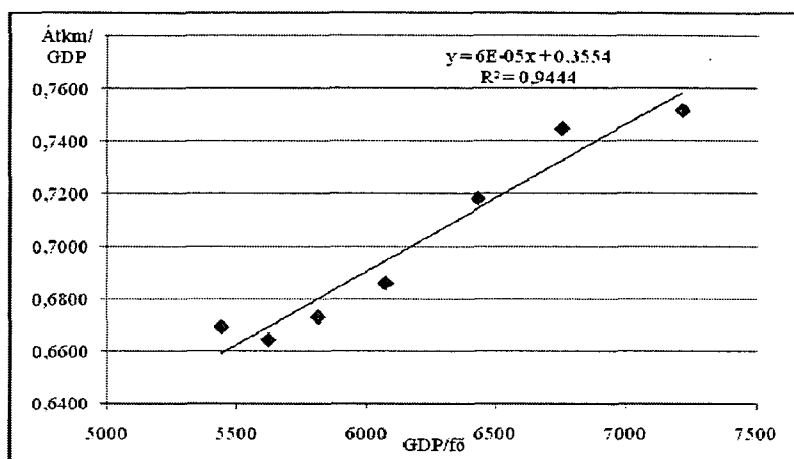
Forrás: EC (2008) alapján saját szerkesztés

Megjegyzés: átkm = árutonnakilométer (szállított áruvolumen és a szállítási távolság szorzata)

Minél jobban elmélyül az integráció, illetve minél erőteljesebben érvényesülnek a globalizációs hatások, annál erősebbé válik egy-egy gazdaság szállításiigényessége. Az áruszállítási intenzitás emelkedése természetesen növeli az ún. „környezeti rosszat”, azaz egyre jobban terheli a környezetet, következésképpen le kellene választani a közlekedési teljesítmények növekedéséből eredő negatív hatásokat. A korábban már említettek szerint az egyik lehetőség a szállítási lánc optimalizálása a közlekedési módok közötti együttműködés révén (komodalitás). A hatékonyabb eredményt a közlekedésen kívüli megoldások adnák, azok keresése azonban már meghaladja a közlekedés-gazdaságtan kereteit (mint a területfejlesztés, ipartelepítés stb.; a belvízi hajózás előnyeit akkor vagyunk képesek kihasználni, ha a szóródó vagy folyékony tömegárut – pl. bioüzemanyagot – termelő üzemek a folyó közelé-

ben, vagy a folyó partján helyezkednek el), ezért a következők csak a közlekedésen belüli, abból is példaként csak egyetlen megoldásra fókuszálnak.

2. ábra A GDP/fő és az átkm/GDP közötti kapcsolat az EU12-re 2000-2006 között



Forrás: EC (2008) alapján saját szerkesztés

## 6. Az áruszállító ingavonat, mint egy lehetséges megoldás

A leválasztási elvet követve az Egységes Közlekedésfejlesztési Stratégia egyik célja az áruszállítás esetében az, hogy a környezetkímélő alágazatok, mint például a vasúti áru fuvarozás részaránya tartósan az EU27 átlaga feletti szinten maradjon. Bár ez a stratégia cél „mozgó célpontnak” tekinthető, a megoldás a vasúti közlekedés versenyképességének a javítása lehet.

1968-ban, az akkori közlekedéspolitikai koncepció kidolgozásakor a vasút és a közút metszéspontja (ameddig közúton és ahonnan vasúton gazdaságos az árut szállítani) 40-50 km között volt. 2008-ban Magyarországon a közúti áruszállítás átlagos távolsága túllépte a 120 km-t, azaz a metszéspont ezt az értéket mindenképpen meghaladja. Mivel a logisztikai szemléletmódban a fuvaroztató az összköltség minimalizálására törekszik, a szállítás gyorsasága – mint költségkímélő elem – elsőrendűvé válik, és az a közlekedési mód versenyképesebb, amelyik gyorsabb.

A vasúti áru fuvarozáson belül az időmérleg zömét az ún. műveleti idő (rakodás, vonatok rendezése, mozdonycsere a határállomásokon stb.) teszi ki, a vagonok tényleges, fuvarban történő futása a műveleti idő töredéke. Ez a legfőbb oka annak, hogy a vasúton a kereskedelmi sebesség alig harmada a közúténak; a napi átlagos szállítási távolságot (v. ö.: 2. fejezet) 24 órára vetítve a közúton 41,7 km/óra, a vasúton 12,5 km/óra (kereskedelmi) sebességet kapunk. Ha a kevésbé környezetszennyező közlekedési mód, a vasút közlekedési munkamegosztáson belüli részarányát

akarjuk legalább megőrizni, akkor a versenyképesség növelésének egyik lehetősége az árutovábbítási sebesség emelése.

Az egyik járható út az Európai Unió Marco Polo II. programja hatékonyságának az emelése lehet, mivel az első program nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket, mert nem sikerült a nemzetközi közúti áruszállítás növekedését jelentősen részben a vasútra terelni. A másik megoldás például az áruszállító ingavonatok (shuttle train) működtetése. Az ingajarat a hálózatnak csak egy részére, vonalszakaszára kiterjedő viszonylat, két megadott pont között menetrendszerűen közlekedő jármű (esetünkben tehervonat). A Norvégiában megvalósított kísérlet az elsők közé tartozott. Az ötlet már 1992-ben felmerült: hogyan lehetne Oslo és Narvik között az áruszállítást vasúton lebonyolítani (3. ábra). Az elképzelés megvalósításához új típusú együttműködésre volt szükség a norvég (NSB) és a svéd (SJ) vasutak között. Az üzemeltetési és üzleti szempontokat mérlegelve szabványos gördülőállománnyal 1993-ban létrehoztak egy vegyes vállalatot, és úgy tervezték, hogy a vállalkozás két év múlva nyereséges lesz.

### 3. ábra Az Arctic Rail Express (ARE) útvonala



Forrás: Futurum (2006, 27. o.)

Az áruszállító ingavonatok üzemeltetése azonban fél év múlva már nyereségesse vált. Napjainkban 8-10 vonatpár közlekedik hetenként, és az 1950 km-es távolságot egy-egy vonat a berakás végétől a kirakás kezdetéig alig több, mint 27 óra teszi meg, tehát a kereskedelmi sebesség meghaladja a 70 km/órát (szemben a közúti közel 42 km/órás sebességgel). A vonatok Oslóból Narvikba 100%-os, Narvikból Oslóba 60%-os kihasználtsággal közlekednek. A rugalmas ügyfélszolgálat azt jelen-

ti, hogy a berakás a vonat indulását megelőző egy óránál nem rövidebb idő alatt még lehetséges. Amennyiben több az áru, újabb vagonokat csatolnak a szerelvényhez.

Természetesen 1993 óta már több áruszállító ingavonat is közlekedik Nyugat-Európában, mint például az *Intermodal Axe* Nürnberg és Verona között, vagy az *Interdelta* Antwerpen és Lyon között. Ha figyelembe vesszük, hogy 60 tonna összsúlyú közúti szerelvényeket már üzemeltetnek Svédországban, tervezik más országok is a használatukat, akkor a vasút versenyképességének a növelésére még inkább szükség lenne, mint korábban. 60 tonnás közúti szerelvények esetén a vasút-közút metszéspontjára egy 1999. évi számítás szerint 25 tonna tengelynyomású vasúti tehervagonokkal összehasonlítva 465 km-es, 30 tonna tengelynyomású vasúti tehervagonokkal összehasonlítva 325 km-es szállítási távolság adódna (Nelldal–Torche–Wajzman 1999). Ezeknek a számoknak és Magyarország földrajzi adottságainak az ismeretében a legalább nemzetközi viszonylatokon vagy nagyobb hazai távolságokon (belföldön) közlekedő ingavonatok „feltérképezése”, majd üzemeltetése talán nem várat sokáig magára.

#### *Felhasznált irodalom:*

- EC 2001: *White Paper – European transport policy for 2010: time to decide*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg.
- EC 2006: *Keep Europe Moving. Sustainable mobility for our continent. Mid-term review of the European Commission's 2001 transport White Paper*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg.
- EC 2008: *EU energy and transport in figures. Statistical Pocketbook 2007/2008*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg.
- Futurum 2006: *All you need to know for your business venture*, Narvik. [http://www.narvik.kommune.no/kunde/filer/Etablering\\_Narvik\\_E.pdf](http://www.narvik.kommune.no/kunde/filer/Etablering_Narvik_E.pdf). Letöltve: 2007. 02. 21.
- GKM 2007a: *Egységes Közlekedésfejlesztési Stratégia – Zöld Könyv*. Gazdasági és Közlekedési Minisztérium, Budapest.
- GKM 2007b: *Egységes Közlekedésfejlesztési Stratégia – Fehér Könyv*. Gazdasági és Közlekedési Minisztérium, Budapest.
- Kádas K. 1967: *Közlekedésgazdaságtan I. Kézirat*, Tankönyvkiadó, Budapest.
- Magyar Köztársaság 2003: *Magyar Közlekedéspolitika 2003-2015*. GKM, Budapest.
- Nelldal, B.-L. – Torche, G. – Wajzman, J. 1999: *Railway development in the transportation market*. Royal Institute of Technology, Stockholm.
- OECD 2002: *Indicators to measure decoupling of environmental pressure from economic growth*. OECD, Paris.

## A közszállítási szolgáltatási minőségkonceptió szabványháttere

Rixer Attila<sup>1</sup>

*A közlekedési közszolgáltatások, azaz közszállítási szolgáltatások a társadalmi közjavak jelentős életszínvonal-formáló csoportja. Általános társadalmi elvárás ezért a hazai közszállítási szolgáltatások megfelelő minőségszínterületen történő előállítására és rendelkezésre bocsátására. Ehhez jó alapot adhatnak az ún. legjobb gyakorlatok alapján összeállított, általánosított tematikus szabványok.*

*A vonatkozó szabványhátter feltárása alapján bizonyított, hogy megfelelő követelményi, különkövetelményi, irányelvi, ajánlási és útmutatási általános, ágazati és közlekedési szabvány, műszaki jelentés, útmutató áll már rendelkezésre ahhoz, hogy megfelelő szolgáltatásminőség-irányítási rendszer és szolgáltatásminőség-konceptió legyen kialakítható a hazai közszállítási szolgáltatóvállalatoknál.*

*Kulcsszavak: közszállítás, szolgáltatás, minőség, alapfogalmak*

### 1. Bevezetés

*A szolgáltatóvállalati menedzsment egyre fokozódó jelentőségű területe a szolgáltatás-, és ezen belül, a szolgáltatásminőség-menedzsment, amely a vállalati piac- és ügyfél-orientáció egyik jelentős eleme.*

*Ennek egyik látványos és imázs erősítő megjelenési formája az ügyfelek által igényelt szolgáltatási minőség szolgáltatóvállalati deklarált meghirdetése, szavatolása és folyamatos biztosítása, annak felismeréseként, hogy a minőség a szolgáltatási piac egyre inkább meghatározóvá váló versenytényezője.*

*Az ezen a területen végbemenő folyamatos és spontán fejlődésnek jelentős lendületet és szabályozási általános normakeretet adott az 1987-1988-ban elfogadott, majd folyamatosan bővített és korszerűsített, ISO 9000-es ún. minőségbiztosítási szabványsorozat.*

*Tekintettel a minőségbiztosítási alapelvek, alapelemek és keretek célszerűségére és potenciális hasznaira, a szabványsorozat hatályba lépése után gyors fejlődésnek indult az ISO 9000-es szabványsorozat szerinti minőségbiztosítási rendszerek (röviden: minőségrendszerek) vállalati megtervezése, kialakítása és működtetése, valamint ezek tanúsítása. A szolgáltatóvállalatok minőségrendszereinek kialakítá-*

---

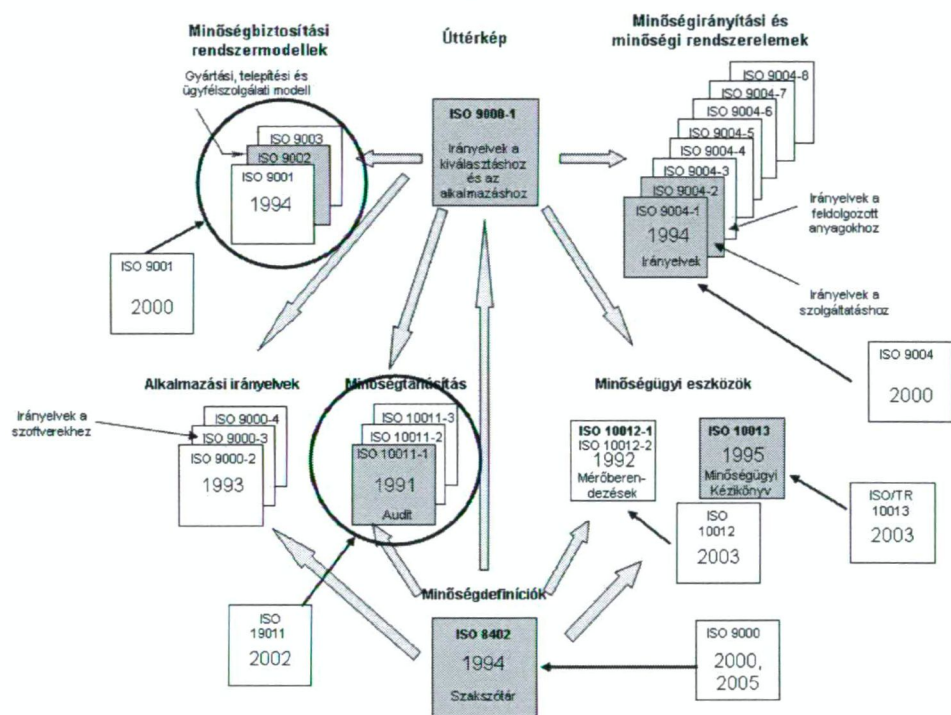
<sup>1</sup> Dr. Rixer Attila, PhD, főiskolai tanár, SZE Műszaki Tudományi Kar Baross Gábor Építési és Közlekedési Intézet, Közlekedési Tanszék (Győr).



sát általában az ISO 9002-es minőségmodellre alapozták, de a *szolgáltatási sajátosságok érvényesítése céljából* még az ISO 9004-2 előírásait is figyelembe kellett venni.

A minőségügy – illetve az ezt megalapozó szabványalapok – fejlődése egy *újabb fázisba* lépett, amikor alapos előkészítés után, 2000. december 15-én nemzetközi szinten kiadásra került az *új ISO 9000-es*, ún. *minőségirányítási szabványcsalád* (1. ábra), illetve Magyarországon 2001. március 1-jével magyar szabványként is hatályba lépett.

1. ábra Az ISO 9000-es szabványcsalád elemei a 2000. utáni változtatások feltüntetésével



Forrás: Rixer (2005) alapján saját szerkesztés

Ezeknek a szabványoknak a címe is megváltozott, a „minőségbiztosítás” helyett már a „minőségirányítás” kifejezést tartalmazzák. Ez azt a tényt tükrözi, hogy a minőségirányítási rendszereknek az új 9000-es szabványcsalád szerint előírt követelményei már nemcsak a termékek (szolgáltatások) minőségbiztosítására irányulnak, hanem előtérbe helyezik a vevő, illetve más érdekelt felek megelégedettségét is.



Lényeges, hogy az új ISO 9000-es szabványcsalád *különbséget* tesz

- a minőségirányítási rendszerekre és
- a termékekre/szolgáltatásokra vonatkozó követelmények között.

A *minőségirányítási rendszerek megfelelőségére* vonatkozó követelményeket az ISO 9001 szabvány tartalmazza, míg a termék/szolgáltatás megfelelőségre – illetve általában a *megfelelőségértékelésre* – és az azzal összefüggő tevékenységekre, vonatkozásokra az *ISO 45000/17000-es szabványcsalád* tartalmaz követelményeket, feltételeket.

Ezen általános – iparág-, illetve ágazatsemleges – szabványok mellett nagy jelentőségük van az *ágazati/iparági* vonatkozó szabványoknak, illetve a közszállítási szolgáltatások esetében a *specifikus közlekedési* vonatkozó szabványoknak.

Nyilvánvaló, hogy a *hazai közszállítási szolgáltatóvállalati minőségrendszerek* kiépítését és működtetését, valamint a *közszállítási szolgáltatások minőségkonceptióját* is a vonatkozó általános és specifikus minőségszabványok előírásainak megfelelően kell megvalósítani.

A jelen cikk *célja* annak bizonyítása, hogy megfelelő követelményi, különkövetelményi, irányelvi, ajánlási és útmutatási általános, ágazati és közlekedési szabvány, műszaki jelentés, útmutató áll már rendelkezésre ahhoz, hogy megfelelő minőségirányítási rendszer és szolgáltatási minőségkonceptió legyen kialakítható a hazai közszállítási szolgáltatóvállalatoknál.

## 2. Fogalom-meghatározások

A téma szempontjából különösen fontos a *kulcskifejezések* pontos és egyértelmű definíciója.

A minőségbiztosítási rendszer és a szolgáltatási minőségkonceptió kialakítása feltételezi az alkalmazott *minőségfogalmaknak* az adott szolgáltatóvállalatra vonatkozó adaptációját és specifikációját. A minőségfogalmak és meghatározásuk *általános értelmezési szakszótára* az *MSZ EN ISO 9000:2005 szabvány* (Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár), amely a minőségirányítással kapcsolatos 87 fogalom meghatározását (specifikációját) tartalmazza. A szabvány moduláris rendszerű fogalommeghatározásai mellett *megjegyzések és példák* segítik a fogalom pontosítását. A téma szempontjából alapvető ilyen kulcskifejezések fogalommeghatározását a szabvány alapján a következőkben adom meg.

A *termék* egy folyamat (amely az egymással kapcsolatban vagy kölcsönhatásban álló tevékenységek olyan sorozata, amely bemeneteket kimenetekké alakít át) eredménye. A szabvány szerint négy *általános termék kategória* létezik, amelyek a következők:

- szolgáltatások (pl. szállítás);
- szoftver (pl. számítógépprogram, menetrend);
- hardver (pl. jármű, megállóhely);
- feldolgozott anyagok (pl. üzemanyag, a menetjegy papíralapanyaga).

A *szolgáltatás* legalább egy olyan tevékenység eredménye, amely szükségképpen a (be)szállító (szervezet vagy személy, amely vagy aki rendelkezésre bocsát egy terméket) és a vevő (szervezet vagy személy, amely vagy aki kap egy terméket) találkozásánál megy végbe, és általában nem kézzel fogható. A szolgáltatás, továbbiakban: *szolgáltatástermék*, különböző általános termék kategóriákba tartozó elemeket tartalmaz. Ennek figyelembevételével pl. a *közszállítás*(i szolgáltatás), mint kínálati termék, a szolgáltatástermelési rendszere és a szolgáltatásifolyamat-tartalma, illetve környezete következtében hardverelemek (pl. járművek, pálya, megállóhelyek, állomások), feldolgozottanyag-elemek (pl. a járművek üzemanyaga, a menetjegy papíralapanyaga), szoftverelemek (pl. a menetrend, a menetjegy, szállítási feltételek) és szolgáltatáselemek (pl. helybiztosítás, utasellátás) adott összességének, konglomerátumának, *csomagjának* tekinthető.

A *minőség* annak mértéke, hogy mennyire teljesítik a saját jellemzők (a megkülönböztető tulajdonságok) egy csoportja a követelményeket (azaz olyan kinyilvánított igényeket vagy elvárásokat, amelyek általában magától értetődők vagy előírtak). A *minőségjellemző* a terméknek, folyamatnak vagy rendszernek egy követelménnyel kapcsolatos saját jellemzője.

A fogalommeghatározások másik nagy területe a *közlekedési* kulcskifejezések definíciója. Ebből a szempontból meghatározó jelentőségű az *EN 13816:2002* (Szállítási és logisztikai szolgáltatások. Közszállítás. A szolgáltatásminőség fogalommeghatározásai, célkitűzései és mérése) szabvány, amelynek B melléklete a közszállítási teljesítményekkel, szolgáltatásokkal és minőségükkel kapcsolatos meghatározó, fontosabb fogalmak listáját, és a fogalmak értelmezését tartalmazza *szakszótárként*. Ez a *fogalomlista* megfelelően általános, így alkalmazható a közszállítás összes közlekedési módjára, illetve típusára. Ajánlatos azonban, hogy a fogalomlistát felhasználó felek ezeket az általános fogalmakat, illetve értelmezésüket konkretizálják, a konkrét helyzetnek megfelelően, egy *saját fogalomlistaként*. Természetesen a fogalomlista tovább-bővíthető. Tekintettel a fogalomlista általánosan alkalmazandó jellegére és újszerűségére, egyes fogalmak esetén több lehetséges megnevezés is alkalmazott az egyes közszállítási módok/eszközök/szolgáltatóvállalatok szakmai gyakorlatában, ezeket zárójelben tartalmazza a lista. A szabvány a B melléklet mellett még a Fogalommeghatározások és a Módszertan fejezetben ad meg, és részletez további fogalommeghatározásokat, mint pl. a minőséghurok, mérési módszerek esetében.

Ez a szabvány abból a szempontból is hasznos, hogy *egységesítse*, illetve szabványosítsa a hazai közlekedési kulcskifejezéseket. Pl. jelenleg igen sok kifejezés használatos a *közlekedés* fogalmára: közhasznú, illetve közforgalmú közlekedés, tömegközlekedés, és újabban, közösségi közlekedés. Nyilvánvaló, hogy a problémát

az okozza, hogy a közlekedés már tartalmazza a „köz” kifejezést, és így az egyéb közszolgáltatások rövid alakja, mint a közegészségügy, közoktatás stb., a közlekedés esetén – enyhén szólva – erőltetett.

A közlekedési közszolgáltatásra (KKSZ), vagy a közszolgáltató személyközlekedésre (KSZSZK) a német kifejezés: öffentliche Personenverkehr (ÖPV), ugyanaz angolul: public transport. Ez utóbbi példáján célszerűnek látszik a *közszállítás* kifejezés alkalmazása, annak szó szerinti megfelelőjeként. Ugyanakkor ez beleillik a többi közszolgáltatás rövid alakjainak sorozatába.

Ezt a választást indokolja az is, hogy valójában ténylegesen is *szállításról* van szó ebben az esetben, méghozzá hajóval, repülővel, vonattal, busszal, villamossal, metróval, taxival stb. szállítja az adott közlekedési szolgáltatóvállalat a személyt, az utast, azaz szállítási szolgáltatást nyújt részére. A *közlekedés* a valóságban is inkább a gyalogos, a kerékpáros, az autós stb. közlekedés esete, amikor az adott személy maga végez helyváltoztatást, a közlekedési szolgáltatóvállalatok mindenfajta közreműködése, szolgáltatásainak igénybevétele nélkül.

A téma szempontjából alapvető néhány ilyen kulcskifejezés fogalommeghatározását a szabvány alapján példaképpen a következőkben adom meg.

A *közszállítás* (KSZ) olyan *szolgáltatások összessége*, amelyek/amelyeket általában minden felhasználó számára szabadon rendelkezésre állnak függetlenül attól, hogy egyéni vagy csoportos utazásról van szó, nyilvánosan meghirdetnek, rögzített menetidejűek vagy üteműek és üzemidejűek, rögzített vonalakhoz és megállóhelyekhez, illetve indulási és érkezési pontokhoz vagy közlekedési térségekhez kötöttek, megszakítás nélkül, folyamatosan nyújtanak, nyilvánosan meghirdetett menetdíjúak, valamint a *szállítás nem korlátozott* a közlekedési eszközök, a jármű és az infrastruktúra tulajdonjoga, az utazási távolság, az esetleges kötelező előzetes helyfoglalás, a fizetési mód, és a szolgáltatást nyújtó társaság jogi formája tekintetében.

A *szolgáltatásminőség* olyan *minőségkritériumok* és megfelelő *intézkedések* azon összessége, amelyért a szolgáltató (aki felvállalja, hogy az adott követelménynormákat teljesíti) a felelős.

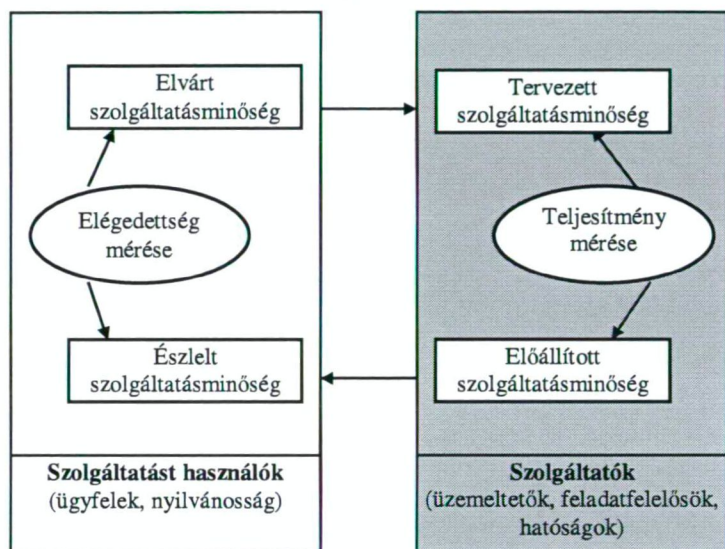
### 3. A közszállítási minőséghurok mint a közszállítási szolgáltatásminőség-menedzsmentrendszer alapja

A közszállítási szolgáltatások minőségének értelmezése – a Berry, Parasuraman és Zeithaml által kifejlesztett ún. *gap-modell* részeként (Veres 2001) – a szolgáltatásra vonatkozó – széleskörűen kiterjesztett – *minőséghurkon*, illetve annak a következőkben felvázolt *alapelvein* alapul. A *közszállítási minőséghurok alapelemeit és minőségeit* a 2. ábra mutatja be.

Az *elvárt szolgáltatásminőség* az a minőségfokozat, amelyet az ügyfél explicit vagy implicit elvár. Ez nagyszámú súlyozott minőségkritérium összege is lehet. Az ügyfélelvárásokat a szolgáltatónak fel kell mérnie. A *tervezett szolgáltatásminő-*

ség az a minőségfokozat, amelyet a szolgáltató megtervez, hogy az ügyfél számára felkínálja. Ez magában foglalja a teljesítménykövetelmények tömör jellemzését, tervezett megvalósítási szintjét, és a nem megfelelő teljesítmény szintjét. Az *elvárt és a tervezett minőség közötti eltérés* azt a szintet fejezi ki, hogy a szolgáltató milyen mértékben képes az erőfeszítéseit az ügyfelek számára fontos területekre összpontosítani.

2. ábra A közszállítási minőség-hurok alapelemei és minőségei



Forrás: EN 13816:2002 alapján saját szerkesztés

Az *előállított szolgáltatásminőség* a mindennapos üzleti tevékenység során előállított, illetve nyújtott minőségfokozat. Az előállított/nyújtott minőséget az ügyfelek szempontjából kell meghatározni. Az előállított minőség statisztikai és megfigyelési módszerekkel mérhető, és a szolgáltatónak rendszeresen mérnie is kell (*teljesítménymérések*). A *tervezett és az előállított minőség közötti eltérés* annak mértéke, hogy a szolgáltató milyen mértékben képes teljesítménycéljait megvalósítani. Az *észlelt szolgáltatásminőség* az ügyfél által észlelt/érezelt minőségfokozat. Az ügyfelek által észlelt minőséget ún. *ügyfélmegkérdezések* révén lehet mérni. Az előállított minőség ügyfél általi észlelése/érzékelése, azaz az *előállított és az észlelt minőség közötti eltérés* a szolgáltatással kapcsolatos személyes tapasztalataitól függ, vagy azoktól az információktól, amelyeket a szolgáltatásról előzetesen vagy közben kapott a szolgáltatótól, másoktól vagy a környezetétől. Az *elvárt és az észlelt minőség közötti eltérés* lényegében az *ügyfél-elégedettség szintje*.

A 2. ábra és az MSZ EN ISO 9004-2:1993 (Minőségirányítás és minőségügyi rendszerelemek 2. rész. A szolgáltatás irányelvei) szabvány – amely a szolgáltató-

vállalatok minőségirányítási rendszerlemeinek kialakítási irányelveit tartalmazza – 3. ábrája alapján megszerkesztett ún. *szolgáltatási minőségmenedzsment-hurok*, illetve *-spirál* (3. ábra) folyamatábra-ábrázolásban mutatja be a minőségi eljárások és dokumentumok előre- és visszacsatolt, nyitott folyamatrendszerét.

A *nyitottsági* vonatkozás kettős, jelenti egyrészt a szállító–vevő *kapcsolódási pontokat* mind a bemeneti (ügyféligények felmérése a bemeneti marketingfolyamatban), mind a kimeneti (az ügyféligények teljesülési fokának, az ügyfelek elégedettségének, és a hibás teljesítések felmérése a kimeneti marketing-, illetve a szolgáltatásteljesítést ellenőrző (minőségvizsgálati) folyamatban) oldalon, másrészt a folyamat ellenőrzési, értékelési, elemzési és javítási *visszacsatolása* révén a folyamatos minőségfejlesztés (a szolgáltatások minősége és a minőségrendszer teljessége és hatékonysága/hatásossága tekintetében egyaránt) és a szolgáltatási minőségirányítás folyamatos és rendszeres továbbfejlesztése és javítása révén megvalósuló minőségfolyamati spiralitást, illetve *körfolyamati ciklikusságot*.

Az ábrában jól azonosíthatók a fő *minőségeljárási folyamatok* közül a marketing-, a szolgáltatástervezési, a szolgáltatásteljesítési, a szolgáltatás-ellenőrzési és a szolgáltatásjavítási részfolyamatok, valamint a fő *minőségdokumentumok* közül a szolgáltatás(minőség)i nyilatkozat és a szolgáltatás(minőség)i kézikönyv, illetve annak három eljárás utasítása.

Ennek megfelelően a szolgáltatási követelményeket és jellemzőket a szolgáltatási eljárás utasításban (a szolgáltatásminőségre vonatkozóan az ún. *minőségi feltételűzetben*), a szolgáltatásteljesítési követelményeket és jellemzőket a szolgáltatásteljesítési eljárás utasításban (a szolgáltatásminőségre vonatkozóan az ún. *minőségi kötelezettségűzetben*), a szolgáltatás-ellenőrzési követelményeket és jellemzőket pedig a szolgáltatás-ellenőrzési eljárás utasításban (a szolgáltatásminőségre vonatkozóan az ún. *minőségvizsgálati űzetben*) kell szabályozni.

Ez a három eljárás utasítás, űzetek vagy kötetek formájában alkotja az ún. *Szolgáltatásminőségi Kézikönyvet*, amely tehát a termék/szolgáltatás minőségvonatkozásainak dokumentuma, és amely alapidokumentuma lehet a *termékminőség-megfelelőségi auditnak*.

Természetesen a Szolgáltatásminőségi Kézikönyv része a *Szolgáltatási Kézikönyvnek*, amely a szolgáltatástermék összes vonatkozásainak *dokumentuma*, és amely alapidokumentuma lehet a *termékmegfelelőségi auditnak*. (Ezek természetesen különböznek az ISO 9001 szabvány szerinti *Minőségirányítási Kézikönyvtől*, amely a minőségirányítási rendszer dokumentációja, lényegében a vállalati minőségügy szervezeti és működési szabályzata, SZMSZ-e.) A szabvány részletezi a szolgáltatások szolgáltatási, szolgáltatásteljesítési és szolgáltatás-ellenőrzési *jellemzőinek fajtáit, követelményeit és jellegét*, valamint a szolgáltatásmarketing-, -tervezési, -teljesítési és -ellenőrzési *működési főfolyamatok minőségelveit és -elemeit*, amelyek főbb vonatkozásait az 1. táblázat részletezi A szabvány 2. ábrája (4. ábra – a vasúti közlekedési szolgáltatásokra adaptálva) a szolgáltatási *minőségügyi alrendszerek kapcsolódását* mutatja be, középpontba helyezve az ügyfeleket és a szolgáltatásokat.



A három alrendszer „mágikus háromszöge” azt jelképezi, hogy ezek bármelyikének romlása vagy javulása befolyásolja a középpontba helyezett negyedik alrendszert (a szolgáltatások minőségét, és ezzel a vevők/utasok elégedettségét).

#### **4. A közszállítási szolgáltatások minőségkritérium-rendszere és az ezzel kapcsolatos követelmények**

Az EN 13816:2002 szabvány meghatározza a közszállítási szolgáltatások minőségkritérium-rendszerét, amelynek *dimenziói*, és az egyes dimenziók *specifikációja*:

1. *Rendelkezésre állás*: a felkínált szolgáltatás terjedelme a földrajzi és idődimenziók, a gyakoriság és a közlekedési eszköz tekintetében.
2. *Hozzáférhetőség*: a közszállítási rendszerhez – beleértve a rendszer más közlekedési eszközeivel való kapcsolódási pontokat – hozzáférés.
3. *Információ*: az utazások tervezését és lebonyolítását megkönnyítő rendszerinformációk szisztematikus rendelkezésre adása.
4. *Idővonatkozások*: azon idővonatkozások (időpontok, időtartamok), amelyek jelentőséggel bírnak az utazások tervezésére és lebonyolítására.
5. *Ügyfélgondozás*: azon szervizelemek, amelyeket azért vezettek be, hogy a lehető legpontosabb összehangolást lehessen megvalósítani a szabványosított szolgáltatások és az egyes utasok egyéni követelményei között.
6. *Komfort*: azon szervizelemek, amelyeket azért vezettek be, hogy az utazást pihentetővé és kellemessé tegyék.
7. *Biztonság*: az utas által tapasztalt benyomás a személyes biztonságáról, amely egyrészt a ténylegesen meghozott előzetes biztonsági intézkedésekből, másrészt azokból az intézkedésekből következik, amelyek azt biztosítják, hogy az utasok észleljék ezeket az előzetes intézkedéseket.
8. *Környezeti hatások*: azok a hatások, amelyek a közszállítási teljesítmények rendelkezésre bocsátása következtében a környezetet befolyásolják.

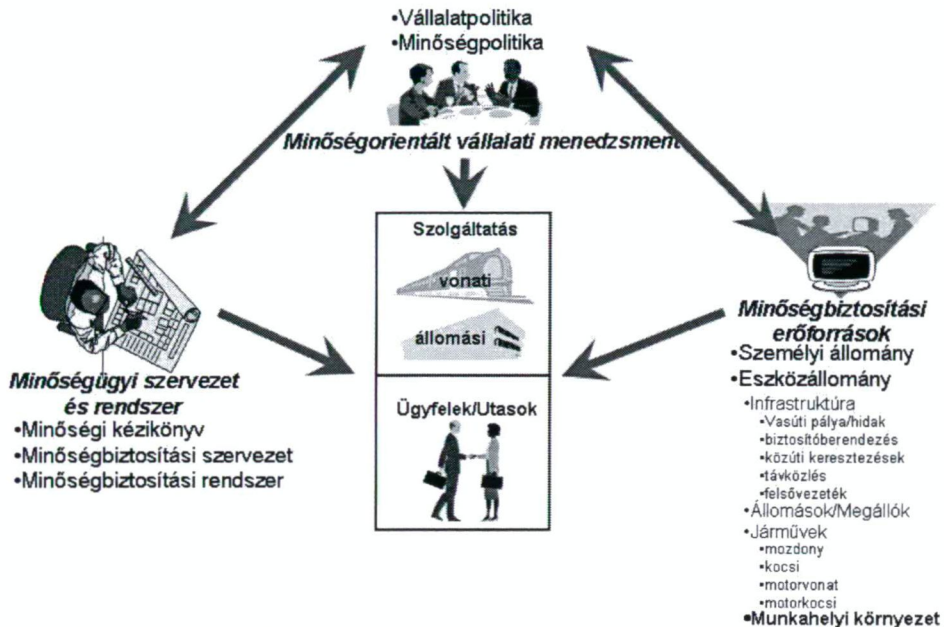
### 1. táblázat A szolgáltatási minőségrendszer működési minőségelvei és -elemei

<b>Marketingfolyamati (minőség)elemek</b>	
-	piackutatás és -elemzés
-	szállítói kötelezettségek
-	szolgáltatási nyilatkozat
-	szolgáltatásmenedzsment
<b>Szolgáltatásteljesítési folyamat (minőség)elemek</b>	
-	szolgáltatásteljesítési személyzet felelősségének meghatározása
-	szolgáltatásteljesítési tevékenységek
-	előírások szerinti szolgáltatásteljesítés
-	szolgáltatási előírások betartásának figyelemmel kísérése
-	folyamathelyesbítés eltérések esetén
-	szolgáltatási minőség szállítói önellőrzése
-	folyamati főtevékenységek mérése és minősítése
-	szolgáltató személyzet önellőrzése
-	teljesített szolgáltatás végminősítése a szolgáltató-ügyfél kapcsolódási ponton
-	szolgáltatási minőség ügyfélminősítése
-	azonnali, követő vagy visszatekintő ügyfélminősítés-felmérések
-	panaszügyintézés és vizsgálat
-	ügyfél-elégedettség folyamatos mérése és elemzése (a szolgáltatási nyilatkozat, a szolgáltatási és a szolgáltatásteljesítési előírások megfeleltetése)
-	a szállítói és az ügyfélminősítések összehasonlító értékelése
-	szolgáltatás jellemzése
-	hibakiigazító folyamat
-	mérési eszköz- és eljárásrendszer szabályozása
<b>Szolgáltatásteljesítési folyamat ellenőrzési, elemzési és javítási folyamata</b>	
-	adatgyűjtés (a szállítói önellőrzés és a vevői minősítések, valamint a minőség-felülvizsgálatok tekintetében)
-	elemzés (a rendszeres hibák azonosítása és okvizsgálata), statisztikai módszerek alkalmazása
-	szolgáltatás minőségjavítása (állandó és teljes körű tevékenységként, tekintettel az igények változására, az előírásoktól eltérésekre és a minőség folyamatos javítására)
<b>Tervezési folyamat (minőség)elemek</b>	
-	szolgáltatási előírás
-	az ügyfelek által megfigyelhető és értékelt szolgáltatási jellemzők pontos leírása
-	a szolgáltatási jellemzők elfogadhatósági szintje
-	szolgáltatásteljesítési előírás
-	a szolgáltatás teljesítőképességét befolyásoló szolgáltatásteljesítési jellemzők pontos leírása
-	szolgáltatásteljesítési jellemzők elfogadhatósági szintje
-	szolgáltatásteljesítési eszközfeltétel-követelmények
-	szolgáltatásteljesítési személyzetfeltétel-követelmények
-	beszállítói áru- és szolgáltatás-ellenőrzés és minőségbizonylat-kezelés
-	minőségszabályozási előírás
-	szolgáltatást befolyásoló kulcstevékenységek megállapítása
-	kulcstevékenységeket meghatározó jellemzők és határértékeik azonosítása
-	kiválasztott jellemzők értékelési módszerei
-	kiválasztott jellemzők előírt határértékeinek betartását biztosító eszközök, módszerek

**Forrás:** MSZ EN ISO 9004-2 alapján saját szerkesztés



## 4. ábra A szolgáltatási minőségrendszer alrendszerének „mágikus háromszöge”



Forrás: Rixer–Ercsey (2002) alapján saját szerkesztés

Az első két dimenzió általános kifejezésekkel írja le a közszállítási szolgáltatáskínálat minőségét, míg a továbbiak a szolgáltatási minőség részletes jellemzését szolgálják, az utolsó dimenzió pedig a környezeti hatásokat írja le a társadalom egésze szempontjából.

A felkínált szolgáltatás(ok) minőségének meghatározása/bemutatása tekintében a szabvány előírása szerint a közszállítási szolgáltatóvállalat a szabvány 2. melléklete szerinti 3 szintű minőségkritérium-listát kell alkalmazza az adott közszállítási rendszere szolgáltatásminőségének meghatározása esetében és érdekében, ahol az 1. szintet az egy számjeggyel jelölt nyolc minőségszint képezi, a 2. szint a két számjeggyel (összesen 29), a 3. szint pedig a három számjeggyel (összesen 99) kód-számmal jelölt minőségkritériumokat tartalmazza.

A minőségrendszer az 1-3. szinten építhető ki, azaz a kritériumok az 1-3. fokozatokból választhatók, de lehetséges a rendszer fokozatos kiépítése is a minőségfejlesztés folyamatos jobbítási alapelveinek megfelelően.

Bár a 2. melléklet csak informatív célú, ezeket a kritériumokat a fogalom-meghatározási alkalmazások tekintetében normatív előírásként célszerű kezelni. A kritériumok aggregálhatók, tovább-bonthatók és/vagy átnevezhetők. Célszerű a hierarchikus rendszer decimális sorszámozású felépítése. Minden esetben utalni kell a 2. melléklet szerinti (kód)számra. Kiegészítő kritériumok is bevezethetők, de ezeket

is kódszámozni kell a besorolhatóság, illetve az egységes kezelhetőség céljából. A *minőségkritérium-lista háromszintű minőségkritérium-piramisba rendezett rendszernek felépítését* a 6. Komfort minőségdimenzió példáján a 2. táblázat mutatja be.

Az előállított szolgáltatásminőség mérésekor az egyes kritériumok számára megfelelő *módszereket* kell alkalmazni. A szabvány szerint ilyen *eljárások* különösen a következők:

- az elégedettség-mérés: *ügyfél-elégedettségi megkérdezés* (Customer Satisfaction Surveys = CSS),
- a teljesítménymérés: az *álcázott vásárlással történő értékelés* (Mystery Shopping Surveys = MSS), és
- a *közvetlen teljesítménymérés* (Direct Performance Measures = DPM).

A szabvány 3. melléklete ismerteti ezek módszertani lényegét, és alkalmazási *példákat* is bemutat. *Alternatív módszerek* is alkalmazhatók, amennyiben azonos eredményeket szolgáltatnak. Ebben az esetben össze kell foglalni a módszer paramétereit, és le kell írni a teljesítményeit, és az azokkal szembeni követelményeket.

A teljesítmény- és elégedettségmérések, és az azt követő – a gyengepontokat kijavító és a folyamatos tökéletesítési – *intézkedések fontosabb szempontjai* a következők:

- A *teljesítménykeretek* kidolgozása során a *potenciális ügyfelek* igényeit is figyelembe kell venni, a meglévő ügyfelek igényeinek figyelembevétele mellett.
- A *teljesítménymérési és az ügyfél-elégedettségi intézkedéseket* egyértelmű fogalom meghatározásokra kell alapozni, hogy minden érintett fél tisztán értse és tudja, hogy mit kell mérni, hogyan és milyen gyakran.
- A *trendalakulások* megállapítása érdekében a teljesítmény- és az elégedettségi ellenőrzéseket rendszeresen és időben kell végezni és kiértékelni.
- A lehetőséget és a teljesítménykereteket a változó igényekre és prioritásokra vonatkozóan a szolgáltatókhoz és az utasokhoz kell igazítani, és rendszeresen *felül* kell vizsgálni.
- Az ügyfelek észlelését *külső tényezők* befolyásolhatják.
- A teljesítményt szolgáltatók által a teljesítmény mérésére kiválasztott *intézkedések* az utasok számára fontosnak talált szempontokra kell koncentrálnak. Ennek során figyelembe kell venni a helyi adottságokat, és azokat az intézkedéseket kell kiválasztani, amelyek egyaránt megfelelnek mindkét fél igényeinek.

2. táblázat A minőségkritérium-lista háromszintű minőségkritérium-piramisba rendezett rendszerének felépítése a 6. Komfort minőségdimenzió példáján

<b>6. Komfort</b>
<b>6.1. Ügyféllétesítmények és -berendezések használhatósága a</b>
6.1.1. megállóhelyeken
6.1.2. járműveken
<b>6.2. Helykínálat a</b>
6.2.1. járműveken
6.2.2. megállóhelyeken
<b>6.3. Utazási komfort a(z)</b>
6.3.1. utazás alatt
6.3.2. induláskor/megálláskor
6.3.3. külső körülmények esetében
<b>6.4. Környezetet érintő feltételek</b>
6.4.1. Időjárási feltételek
6.4.2. Védelem az időjárástól
6.4.3. Tisztaság
6.4.4. Barátságosság/Megvilágítás
6.4.5. Zsúfoltság/Túlterheltség
6.4.6. Zaj
6.4.7. Egyéb nem kívánt befolyás
<b>6.5. Kiegészítő létesítmények/felszerelések</b>
6.5.1. WC/Mosdó
6.5.2. Csomag és egyéb tárgyak
6.5.3. Kommunikáció
6.5.4. Üdítők
6.5.5. Bevásárlási lehetőségek
6.5.6. Szórakozás
<b>6.6. Ergonómia</b>
6.6.1. Mozgásszabadság
6.6.2. Berendezések formatervezés

Forrás: az EN 13816:2002 alapján saját szerkesztés

## 5. Összegzés

Az eddigiekben idézett általános minőségirányítási szabványok mellett, természetesen léteznek *általános termékmegfelelőségi szabványok* is. Ezek általában a termékek lényegi tulajdonságaira irányulnak, amelyek általában az élet-, egészség-, vagy nyombiztonság tulajdonságok – ezekre minden esetben hatósági jogszabályok léteznek, és írják elő követelményeket –, de semmi akadály annak, hogy a közszállítási szolgáltatóvállalatok – vagy éppen a szolgáltatástermékeinek vevői, vagy az illetékes hatóságok (pl. a közszállítási szolgáltatások esetében az illetékes közszolgáltatá-

si feladatfelelősök) – az adott szolgáltatástermékük lényegi tulajdonságainak minősítsék a *minőségi vonatkozásokat* is

- műszaki előírások,
- vállalati termék- vagy folyamatminőség-szabványok,
- szállítási szerződéses megállapodások, vagy
- hatósági termék-, folyamat- vagy egyéb szabályzatok *dokumentált* formájában.

Ebben az esetben pedig már a *megfelelőségértékelés és -tanúsítás* erre a tulajdonságra is irányulhat, illetve kiterjedhet, hiszen létezik a termék minőségével kapcsolatos dokumentált követelményrendszer (pl. a közszállítási szolgáltatóvállalat szolgáltatási vagy szolgáltatásminőségi kézikönyve formájában).

Az eddigiekben ismertetett általános minőségirányítási rendszer-, valamint termékmegfelelőségi szabványok mellett – amelyek iparágsemlegesek, azaz bármely nemzetgazdasági ágazat/iparág esetén alkalmazhatók – természetesen léteznek *ágazati/iparági szabványok* is (pl. logisztikai, informatikai), amelyek követelményei, irányelvei célszerűen adaptálhatók a közlekedési, közszállítási iparágra.

A közszállítási szolgáltatóvállalatok számára természetesen különös jelentőségűek a *közlekedési ágazati minőségsszabványok*.

A *vasúti közlekedési/közszállítási ágazat minőségsszabványai* között úttörő jelentőségű a Nemzetközi Vasútegylet (UIC) vasúti szabványgyűjteménye, az ún. UIC Kódex. Ennek szabványai – az ún. UIC-döntvények – között számos olyan van, amelyek a *kötőtpályás szolgáltatások minőségbiztosítására* irányulnak, ezek pl. a következők:

- UIC-Kódex 149 V sz. döntvény:1998 Étkezési utasellátás a vonaton,
- UIC-Kódex 140 V sz. döntvény:1981 IC-vonatok,
- UIC-Kódex 147 E sz. döntvény:1982 Közös vasúti teamek beállítása a TEE- és IC-vonatok szolgáltatási minőségének ellenőrzésére,
- UIC-Kódex 252 E sz. döntvény:2002 Az ügyfél-elégedettség elemzések módszertani vezérfonala.

Összefoglalóan megállapítható, hogy egyrészt nemzetközi, EU- és hazai, másrészt ágazati/iparági viszonylatban is, létezik olyan *szabványok* sokasága, amelyek általánosságban, de konkrét vonatkozásokban is tartalmaznak *szabályozást, követelményeket, útmutatást a szolgáltatások általános menedzsmentjével, valamint a szolgáltatások minőségével, minőségmérésével, minőségmenedzsmentjével* kapcsolatosan. Ezek a szabványtartalmak jól felhasználhatók a *közszállítási szolgáltatástermékek, a szolgáltatástermelési rendszerek, valamint a szolgáltatási folyamatok menedzsmentje és minőségmenedzsmentje* tekintetében.

Külön kiemeljük a közszállítási ágazat vonatkozásában az EN 13816:2002 szabvány, továbbá az említett UIC-döntvények *teljes körű és közvetlen alkalmazhatóságát* a kötőtpályás közszállítási szolgáltatástermékek

- alapfogalmainak meghatározása,
- teljesítmény- és minőségkritérium-rendszerének kialakítása és specifikálása,
- minőségmenedzsment-rendszerének kialakítása, -feladatok azonosítása,
- szolgáltatásminőség- és az ügyfél-elégedettségi méréseinek módszertana tekintetében.

Kihangsúlyozzuk, hogy a *benchmarking* (szint-összehasonlítás), illetve a kreatív gondolkodás analógiák elve értelmében nemcsak az adott ágazat/iparág, hanem *mások ún. legjobb szabványgyakorlatai* is hasznos útmutatást ad(hat)nak a közszállítási szolgáltatási minőségirányítási rendszerek, valamint a szolgáltatástermékek minőségi kialakításához.

Természetesen a *vonatkozó szabványháttér* folyamatosan változik és bővül, és ez különösen igaz az UIC-döntvények, és így a vasúti közlekedési/közszállítási szolgáltatások általános és minőségmenedzsmentje tekintetében, ezért nyomatékosan figyelmeztetjük az ezeket hasznosító közszállítási szolgáltatóvállalatok és feladatfelelősök illetékes képviselőit, hogy *folyamatosan kísérjék figyelemmel* a megfelelő honlapokon az esedékes változásokat a naprakész ismeretszerzés és alkalmazás érdekében.

#### *Felhasznált irodalom:*

- EN 13816:2002 *Szállítási és logisztikai szolgáltatások. Közszállítás. A szolgáltatásminőség fogalom meghatározásai, célkitűzései és mérése*. Magyar Szabványügyi Testület, Budapest.
- MSZ EN ISO 9000:2005 *Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár*. Magyar Szabványügyi Testület, Budapest.
- MSZ EN ISO 9004-2:1993 *Minőségirányítás és minőségügyi rendszerelemek 2. rész. Irányelvek a szolgáltatáshoz*. Magyar Szabványügyi Testület, Budapest.
- Rixer A. – Ercsey Z. 2002: A hazai vasúti-logisztikai minőségstratégia alapelvei és alapelemei nemzetközi összehasonlításban I. és II. rész. *Közlekedéstudományi Szemle*, 3, 96-104. o. és 4, 141-152. o.
- Rixer A. 2005: A logisztikai szolgáltatások minőségkonceptió-alapjai. *Magyar Minőség*, 11, 23-28. o.
- Veres Z. 2001: *Szolgáltatásmarketing*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

## Paternalizmus vagy közös döntés? Páciensek az orvos – beteg kommunikációról

Málovics Éva<sup>1</sup> – Vajda Beáta<sup>2</sup> – Kuba Péter<sup>3</sup>

*Az orvos-beteg kapcsolatot nagymértékben meghatározza a felek közötti kommunikáció. A nemzetközi szakirodalomban a kommunikáció és egészségügyi döntéshozatal kapcsán a közös döntés és a páciens egyéni igényeihez való alkalmazkodás egyre nagyobb hangsúlyt kap. Hazánkban ugyanakkor – korábbi kutatási eredmények alapján – még mindig a paternalista, orvos-központú kommunikáció és döntéshozatal dominál. A tanulmány egy (az igénybe vevői oldal véleményét vizsgáló) kérdőíves kutatás eredményeit mutatja be, melynek legfőbb témái az orvos-beteg kapcsolat, a döntéshozatalba való bevonódással kapcsolatos igények és korábbi tapasztalatok. Az eredmények megerősítik azon feltételezést, mely szerint a paternalista stílus, illetve a döntés orvoshoz való delegálása az igénybe vevői oldal által is gyakran preferált minta.*

*Kulcsszavak: egészségügyi szolgáltatás, kommunikáció, paternalizmus, döntéshozatal*

### 1. Bevezetés

Tanulmányunk alapja egy empirikus kutatás az egészségügyi szolgáltatást igénybe vevők körében. E kutatásunk központi kérdése, hogy az *orvos-beteg kommunikáció* során a szakirodalomban optimálisnak tartott közös döntésről hogyan vélekednek a páciensek.

Nem könnyű megfogalmazni, hogy az egészségügyi ellátást igénybevevők *milyen szolgáltatást* is vesznek igénybe. Laikusként gondolhatjuk, hogy a szolgáltatás tárgya egyértelmű: a beteg meg szeretne gyógyulni, ezt a gyógyulást az orvos tudja számára, mint szolgáltatást nyújtani. Ebből a szemszögből úgy tűnik, hogy a beteg emberek keresik meg ezt a szolgáltatást, hogy meggyógyuljanak.

Ha közelebről vizsgáljuk ezt a kérdést, akkor meglepő adatokkal találkozunk. Egyes felmérések arra mutatnak, hogy az önmagukon tüneteket észlelő személyek 30%-a fordul orvoshoz, és még a magukat betegnek vallók is csak az esetek 40%-ában keresik fel a doktort (Molnár–Csabai 1994). Tehát önmagában a tünet, de még a betegség vélelmezése se indítja az emberek egy nagy részét arra, hogy az or-

---

<sup>1</sup> Dr. Málovics Éva, szakcsoportvezető egyetemi docens, SZTE Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

<sup>2</sup> Vajda Beáta, PhD-hallgató, SZTE Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete, (Szeged).

<sup>3</sup> Kuba Péter, tanársegéd, SZTE Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete, (Szeged).

vost felkeresse. A másik oldalt vizsgálva az is megállapítható, hogy az orvosok a hozzájuk forduló emberek igen nagy részével kapcsolatban vélekednek úgy, hogy nem kimondott orvosi segítséget kerestek. Cartwright és Anderson angliai családorvosoktól kapott válaszok alapján azt találta, hogy a hozzájuk forduló emberek 24%-áról gondolják az orvosok, hogy „teljesen feleslegesen” kereste fel őket (Cartwright–Anderson 1984). Mindezek mellett pszichológiai szemszögből biztosan állítható, hogy aki az orvost felkeresi, az valamit vár tőle, valamit kapni szeretne a helyzettől. Még akkor is, ha a találkozás után az orvos „teljesen feleslegesnek” tartja azt. Lehet, hogy a beteg csak megnyugvást akart, lehet, hogy csak arra volt szüksége, hogy beszélhessen valakivel az aggodalmairól, lehet, hogy az orvosa lényegében az egyetlen szociális kapcsolata, lehet, hogy csak így tud kimaradni az iskolából és elkerülni ezzel egy témazáró dolgozatot... Bármi áll is a háttérben, a 24%-os adat jól mutatja, hogy számos olyan eset van, amikor az *orvos számára sem világos*, hogy miért fordult hozzá a beteg, és sejthető, hogy számos esetben a beteg sincs tisztában azzal, hogy mit is vár a találkozástól. Világosan látszik kirajzolódni, hogy a *beteg elvárásai* az orvossal kapcsolatban számos esetben messze nem korlátozódnak a betegség megszüntetésére, bár néha maga sem tudja megfogalmazni, hogy mi is a szükséglete.

Magát az orvos-beteg kapcsolatot, az orvos-beteg viszonyt mindkét *résztevéő értelmezi* a maga módján, és a találkozás kezdetekor ezekkel az értelmezésekkel, és az ezekhez kapcsolódó viselkedési sémákkal, stratégiákkal, elvárásokkal, vágyakkal vág bele a találkozásba. Mindkét fél kommunikálja a maga értelmezéseit, és az értelmezésekkel kapcsolatos bizonytalanságait is. Ha visszatérünk az eredeti kiindulópontunkhoz, vagyis a szolgáltatások területére, akkor úgy foglalhatjuk össze az eddigieket, hogy ebben a helyzetben mind a szolgáltató, mind a szolgáltatást igénybe vevő félnek van valamilyen elképzelése azt illetően, hogy mi is az adott szolgáltatás, ám ez a két elképzelés szinte soha nem esik teljesen egybe, és mennél nagyobb a különbség, annál fontosabb az elképzelések kommunikációja, egyeztetése, megértése. Természetesen ez nagyon sok szolgáltatási helyzetben így van, de Cartwright és Anderson 24%-a arra mutat rá, hogy ebben a szolgáltatási helyzetben különösen gyakori az, hogy lényegében nem találkozik a két elképzelés egymással. Mintha az ember megrendelne egy szép hétvégi nyaralót és a kivitelező gyönyörű halastavat létesítene a telekre, majd mind a két fél értetlenül állna a másik reakciója előtt.

Jaspars és munkatársai arról kérdeztek meg betegeket, hogy mi befolyásolja leginkább az orvosokkal való elégedettségüket. Lényegében arra kérték fel a vizsgálati személyeket, hogy fogalmazzák meg, milyen számukra a „jó” illetve a „rossz” orvos. A válaszokból az tűnt ki, hogy a *kapcsolati tényezők*nek elsöprő jelentősége van. A megemlített tényezők 72%-a pszichológiai vagy kapcsolati jellegű volt, míg összesen a maradék 28% volt kapcsolatban technikai részletekkel, a szűkebb értelemben vett orvoslással (Jaspars et al 1990).

## 2. A kommunikáció fontossága

Az orvos-beteg kapcsolatot főként a *kommunikáció* határozza meg. A diagnózis felállításához a páciensnek el kell mondania a panaszait. Ezután – esetleg további vizsgálatok után – az orvos közli az ő meglátásait, végül terápiát javasol/rendel el a betegnek. Eközben a kockázatokról is tájékoztatnia kell a beteget. Az említett kommunikációs folyamatok közben sokrétű értékelések és értelmezések zajlanak mindkét oldalon, melyek jó része rejtett, viszont nagymértékben befolyásolják a kommunikációt és annak eredményét; valamint a kommunikáció is visszahat az említett folyamatokra.

A kommunikáció kutatása hatalmas interdiszciplináris területen zajlik, különböző megközelítések a kommunikáció különböző oldalait tárták fel. A kommunikáció folyamatának is különböző koncepciói léteznek, egy sor jelenséget illetnek ezzel a fogalommal. Az *orvos-beteg kommunikáció* szempontjából a következő *modellek* a legjelentősebbek:

- A kommunikáció egyik *legtágabb* felfogása az információk cseréjét tartja központi jelentőségűnek. A kommunikáció általában nem csak verbálisan zajlik, az üzenetek többsége nem verbális szinten áramlik. Az orvos-beteg kommunikációban a verbális területnek van kiemelt jelentősége. Az orvos-beteg találkozás során a szimptómákról való információgyűjtés áll a középpontban, valamint az előtörténet és a panaszok. Az első lépés tehát a közös nyelv megtalálása, amely már feltételezi a páciens jelentésvilágának, valamint egyéb nemi, életkori szocioökonómiai, stb. sajátosságok figyelembevételét.
- A kommunikáció egy másik irányzata a *kapcsolatra* helyezi a figyelmet, arra a tényre, hogy a kommunikáció alapvetően az emberi kapcsolatokba ágyazódik (Fisher 1987). Az információ közvetítésén kívül a felek között kialakul valamilyen kapcsolat, ennek struktúrája szükséges a kommunikációs folyamat jellemzéséhez és megértéséhez.

Az orvos beteg kommunikáció jellegzetességeit a *szakember-laikus kommunikáció* jellegzetességei hatják át, ezek közül a legfontosabbak a következők (Málovics–Veres–Lippai–Nagy 2006):

- aszimmetria a kompetens szakértő és a laikus fél között,
- aszimmetria a segítő egészséges és a segítséget kérő beteg fél között,
- érintettség és félelem a páciens oldalán, rutin az orvos részéről,
- a döntési jogkör különbözőségei,
- szociokulturális különbségek.

A fent leírtakból következik, hogy az egészség, betegség és a kockázatokról való hiedelmek, felfogások jelentős különbözősége következtében a legsokrétűbb



*félreértésekkel* kell számolni, amelyeket csak kommunikáción keresztül lehetséges feltárni, megérteni, esetleg csökkenteni. Az orvos és beteg közötti együttműködés fontosságának felismerése hozzájárult az *orvos-beteg kapcsolat átalakulásához*: „a hagyományos, tekintélyelvű, orvosi utasításokon alapuló kapcsolati modellt kezdi felváltani a partneri kapcsolat kialakítására törekvő, betegközpontú orvoslás modellje... A betegek elégedettségét (amely egyaránt meghatározója lehet az orvosválasztásnak, a terápiakövető magatartásnak, de akár az orvosi perek arányának is) jelentős részben az orvos-beteg kommunikáció határozza meg” (Pilling 2004, 87. o.).

A téma fontosságát jelzi, hogy létezik az EACH (European Association for Communication in Healthcare) nemzetközi szervezet, melynek legfontosabb céljai között szerepel az egészségügyi szolgáltatást nyújtók és a betegek közötti kommunikáció javítása (Van Dulmen et al 2006).

### 3. A kommunikáció és döntéshozatal modelljei

Byrne és Long angol kutatók 1976-ban 2500 orvos-beteg találkozás elemzése alapján kétféle kommunikációs stílust írtak le: az *orvoscentrikus*, valamint a *betegcentrikus* stílust; és úgy találták, hogy a beteg, illetve a helyzet által meghatározó tényezők az adott konzultációs stílus megjelenését jóval kevésbé befolyásolták, mint az orvos saját jellemzői. Ez azt jelenti, hogy létezik „az egyes orvosokra jellemző, elsősorban az orvos viselkedése által meghatározott konzultációs stílus” (Csabai–Molnár 1999, 150. o.). Az orvoscentrikus kommunikáció képviselőinek fő jellemzői, hogy céljuk a gyors információszerzés, melynek alapján felállítják a diagnózist, amelyet röviden közölnek a beteggel a további szükséges tennivalókkal együtt. A másik típusú, betegközpontú konzultáció lényege, hogy több teret hagy a beteg aktivitásának, figyelembe veszi az ő elvárásait, félelmeit, igényeit is. Ha a kommunikációs stílus alapján vizsgáljuk a döntéshozatali módszereket, Klemperer (2005) alapján három módszert különböztethetünk meg:

- Paternalista döntéshozatal: az orvosközpontú kommunikáció módszere; az orvos meghozza a döntést, amelyet közöl a beteggel.
- Informatív döntéshozatal: az orvos információkat nyújt, és a beteg hozza meg a döntést.
- Közös döntés: az orvos és a beteg közösen döntenek. E döntéshozatali módszert a nemzetközi szakirodalom SDM-nek (Shared Decision Making) nevezi, melyet a '90-es években fejlesztettek ki azzal a céllal, hogy a betegek elgondolásait és igényeit nagyobb mértékben figyelembe tudják venni az egészségükkel kapcsolatos döntéshozatalnál. Ennek eredményeképpen a betegek „önmenedzselése” nőhet, a felelősség is megosztottá válik, és a választási lehetőségek szélesebb köre merülhet fel egy-egy kérdésben (Sihota–Lennard 2004).

Klemperer (2005) szerint a paternalista, illetve az informatív modellt kevés beteg igényli; többségük arra vágyik, hogy *megfelelő információkkal ellátva az orvos bevonja őt a döntési folyamatba*. Ugyanakkor Byrne és Long (1976) úgy találta, hogy az orvosok többsége a paternalista stílust képviseli. Egy a paternalista orvosi viselkedést a bizalom szempontjából vizsgáló aktuális kutatás (Ommen et al 2008) az irodalom áttekintése alapján szintén megállapította, hogy a paternalizmus a beteg orvosba vetett bizalmához szignifikánsan kapcsolódik, ugyanakkor felhívja a figyelmet arra, hogy bár vannak olyan orvosok, akik úgy gondolják, hogy a bizalom (amely az orvos-beteg interakciók egyik kulcsfontosságú tényezője) eléréséhez a kizárólagos út a paternalista orvosi stílus, és a passzív viselkedés a beteg részéről, azonban ez a minta kevesebb (inkább az idősebb) beteg számára felel meg; a fiatalabb és jól informált páciensek inkább szeretnék részt venni a döntésben. Emellett a kutatásban az is kiderült, hogy vannak olyan tényezők, amelyek szorosabb kapcsolatban vannak a bizalom meglétével, mint a paternalista stílussal kapcsolatos preferenciák: ezek az érzelmi, illetve az információs támogatás. Ennél is érdekesebb eredmény, hogy a paternalizmusra, illetve a részvételre vonatkozó preferenciák nem feltétlenül zárják ki egymást.

A kommunikáció és döntéshozatal módszereiről szóló szakirodalom kiterjedt volta, és a politikákban világszerte megjelenő, betegeket bevonni kívánó törekvések ellenére azonban elmondható, hogy arról, hogy maguk a betegek milyen szerepet szánnak/szánának maguknak az interakciókban, illetve, hogy mik a valós igényeik, preferenciáik, kevéssé szerepelnek témaként (Thompson 2007). Ahogy több kutatás eredménye is jelzi, nem biztos, hogy a „shared decision” mindenáron történő alkalmazása nem felel meg a páciensek igényeinek (Langewitz et al 2006, Little et al 2001).

A döntéshozatalt vizsgálva fontos továbbá megállapítani, hogy rendkívül *sokféle döntés* létezik az egészségügy világában; ahogyan Elwyn megállapítja, a közös döntés azon esetekben lehet megfelelő, amelyekben több lehetőség van, amelyeknek különböző lehet ugyan a kimenete, de valamennyi kimenet körülbelül ugyanannyira megfelelő (de Haes 2006).

Ezért úgy gondoljuk, fontos feltárni, hogy magyar viszonyok között mennyire van igény és lehetőség a szakirodalomban ideálisnak tartott Shared Decision Making módszerre (mind a betegek, mind az orvosok részéről); melyek azok a tényezők, amelyek a (potenciális) betegek számára fontosak az orvos-beteg konzultációt illetően, és mi alapján ítélik meg a szolgáltatás sikerességét. E tanulmányban a korábbi eredmények összefoglalása után egy, a fenti kérdésekre választ kereső kérdőíves felmérés első eredményeit mutatjuk be.

#### 4. Előzetes kvalitatív kutatások eredményei

A témában végzett korábbi kutatásaink kvalitatív módszerekkel készültek: fókusz-csoport-interjúkat és mélyinterjúkat készítettünk az egészségügyi szolgáltatások fontos szereplőivel: orvosokkal, ápolókkal, illetve páciensekkel. Ezen részkutatások eredményei azt sugallják, hogy Magyarországon (megfelelően Byrne és Long 1976-os megállapításainak) a *paternalista stílus uralkodik* az orvosok körében, ahol a betegek függő viszonyban vannak a számukra szolgáltatást nyújtó orvostól. A betegek észleléseit, véleményét és ismereteit zavaró körülménynek tartják. Úgy tűnik ugyanakkor, hogy a betegek különböző csoportjai különíthetők el: az idősebb, „engedelmes” betegek elégedettebbek a paternalista kommunikációval, míg a fiatalabb, illetve jobban informált betegek jobban szeretnék bevonódni a konzultáció menetébe és a döntéshozatalba. Úgy tűnik, hogy egy kis elmozdulás tapasztalható az orvos utasításainak való engedelmesség felől a megosztottabb döntés irányába. Azonban, a szolgáltató oldal (az orvosok) számos akadályozó tényezőt tud felsorolni, amelyek lehetetlenné teszik a közös döntéshozatal és az ezzel járó informatív, betegközpontú kockázatkommunikáció széles körű alkalmazását:

- egyetemi és munkahelyi szocializáció,
- a magyar egészségügyi ellátórendszer hiányosságai (lásd korábban),
- az egészségügyi intézmények szervezeti és működési kultúrája,
- személyiségbeli akadályok,
- egyéni érdekeltségek,
- tudás és kommunikációs készségek és képességek hiánya.

Ezen eredmények azt sugallják, hogy míg több országban különböző módszerek és támogató rendszerek fejlesztése, értékelése és alkalmazása van folyamatban jelenleg is (Simon et al 2006, Ruland–Bakken 2002, Guimond et al 2003), Magyarországon az SDM korántsem játszik kulcsfontosságú szerepet. Felmerül a kérdés: *van-e szükség a közös döntéshozatal módszerére*, vagy kultúránkban, az egészségügyet körülvevő bizonytalanság és problémák között a beteg döntésekbe való bevonása nem szükséges, hogy az alapvető kérdések között szerepeljen?

#### 5. Kutatási módszer

Fent ismertetett eredményeink és megfogalmazott kérdéseink alapján, újabb szempontokat is bevonva a vizsgálatba, kvantitatív, *kérdőíves megkérdezést* folytattunk a Szegeden és környékén élő lakosság körében. Bár a megkérdezés nem reprezentatív, feltételezzük, hogy eredményei hozzájárulhatnak ahhoz, hogy választ kapjunk kutatási kérdéseinkre, és hogy egy (később finomítandó) képet fessen a lakosság (a magyarországi egészségügyi ellátórendszer potenciális vagy aktuális fogyasztói) véleményéről az orvos-beteg kapcsolat, a döntéshozatalban való bevonódással kapcsola-

tos igények és korábbi tapasztalataik kapcsán. Ezek mellett a kérdőív életstílus-állításokat is tartalmaz, így azt reméljük, hogy ezek megválaszolása alapján fogyasztói csoportok és attitűdök mentén is találhatunk szignifikáns eltéréseket az egészségügyi szolgáltatásokkal való viszonyban és véleményekben. Ezen eredmények ismeretése egy későbbi tanulmány célja lesz.

A kérdőívben többféle kérdéstípus szerepelt. A „jó” orvos és a „jó” egészségügyi intézmény meghatározásához, valamint a *gyógyítás-gyógyulás sikerességét meghatározó tényezők* megállapításához nagyobb számú, előre megadott tényezőket rangsoroltak. A kérdések következő csoportja hatfokú Likert-skála alapján nyújt információkat a kitöltők számára *emlékezetes orvos-beteg találkozó* és egészségügyi intézményben való tartózkodás, az egészségügyi ellátás sikerességét veszélyeztető tényezők, a *döntéshozatal és kommunikáció kapcsán preferált stílusok*, az észlelt kockázatot csökkentő tényezők, az orvos-beteg *kapcsolat befolyásoló szerepe*, valamint az orvos-váltás lehetséges okaival kapcsolatos véleményekről. Likert-skálán mértük az életstílus-állításokkal kapcsolatos egyetértéseket is. A demográfiai adatok a nemre, életkorra, végzettségre, valamint lakóhelyre vonatkoztak. A minta eloszlását a demográfiai változók mentén az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat A minta bemutatása

Teljes minta: n=389	Gyakoriság	Eloszlás (%)
<b>Nem</b>		
Férfi	201	52
Nő	188	48
<b>Kor</b>		
18-24	170	44
25-35	70	18
36-49	74	19
50 fölött	75	19
<b>Végzettség</b>		
Egyetem, főiskola	101	26
Felsőoktatási hallgató	121	31
Középiskola	111	29
Szakmunkás vagy általános iskola	56	14
<b>Lakóhely típusa</b>		
Megyeszékhely + Budapest	168	43
Város	135	35
Falu, község	86	22

Forrás: saját szerkesztés

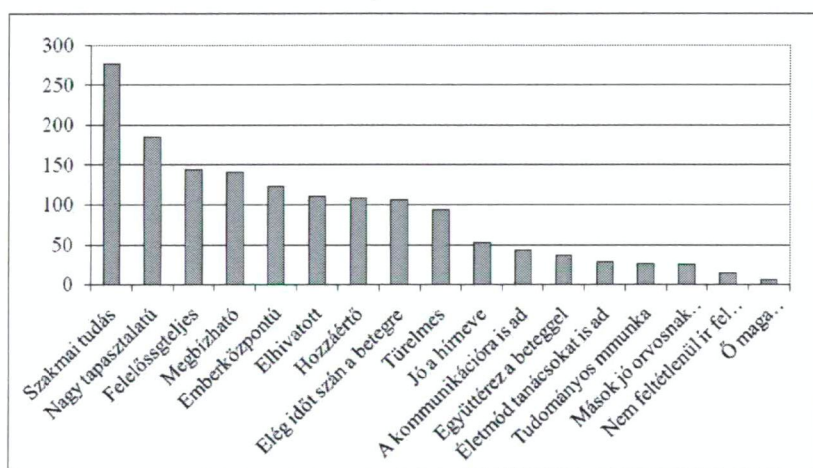
## 6. Kutatási eredmények

Mintánk tehát 389 válaszadóból állt. Természetesen voltak olyan kérdések, amelyekre nem minden válaszadó válaszolt, vagy nem megfelelően válaszoltak, a körül-

tekintően leírt instrukciók ellenére sem. Így az egyes kérdéseknél eltér az érvényes válaszok száma.

A „jó” orvost meghatározó tényezők rangsorolásakor a *szakmai tudás* volt az a jellemző, amelyet a leggyakrabban rangsoroltak a válaszadók nemcsak az első öt hely valamelyikére, hanem ez első helyre is. Az első öt helyre leggyakrabban rangsorolt egyéb tényezők, ahogyan az 1. ábra is mutatja, a szakmai tapasztalat, a felelősségtudat, a megbízhatóság, illetve az emberközpontúság. A kommunikációs vagy társas készségekre vonatkozó tényezőket alacsonyabb fontosságúnak tartották a válaszadók.

1. ábra A „jó” orvos ismérvei



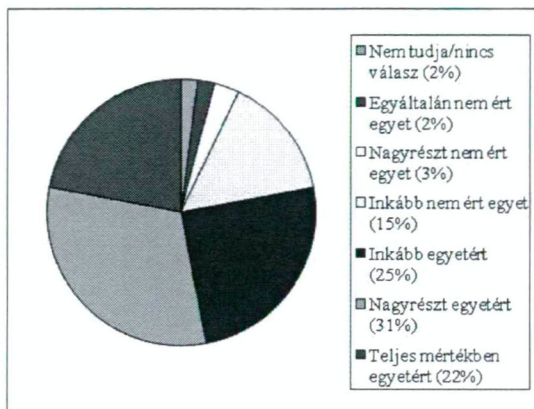
Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzés: A diagram azon válaszadók számát jelöli, akik az adott tényezőt az első öt hely valamelyikére rangsorolták; n = 313.

Ezen eredmény megfelel a korábban orvosokkal készített mélyinterjúk eredményeinek, nevezetesen, hogy a szakmai képességek a legfontosabb tényezők, amelyek a jó orvost meghatározzák. Eléggé eltér viszont a beteginterjúk eredményeitől. Láthatjuk, hogy az információs aszimmetria ellenére (hiszen a beteg, aki az esetek többségében laikus, nem tudja megítélni az orvos valós szakmai kompetenciáját), a betegek a feléljük a szakmaiságról közvetített kép alapján ítélnék, míg a társas kompetenciák (pl. a türelem) vagy a megfelelő kommunikáció (azon tényezők, amelyeket jobban meg tudnak ítélni) a háttérbe szorulnak. Ezen eredmény *ellenmond korábbi feltételezésünknek*, mely szerint a kommunikációs stílus a legfontosabb tényezők között játszik szerepet, ugyanakkor alátámasztja, hogy az, ahogyan az orvos a szakmai kompetenciáját kommunikálja, kiemelkedően fontos lehet. Kérdés maradt, hogy a beteg honnét szerez valós információt az orvos szakmai tudásáról.

A döntéshozattal kapcsolatos preferenciákra vonatkozó kérdésekre kapott válaszok egymásnak bizonyos szempontból ellentmondanak. Bár a döntésben való részvételt általánosan fontosnak tartják (több-kevesebb mértékben), ugyanakkor a válaszadók mintegy 80 százaléka állította, hogy a *döntést teljes mértékben az orvosra bízza*, hiszen ő ért hozzá (2. ábra).

2. ábra A döntéshozatal megvalósulása a gyakorlatban



Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzés: Az ábra „A döntést illetően teljesen az orvosra bízom magam” állítással való egyetértést jelöli a válaszadók százalékában; n = 389.

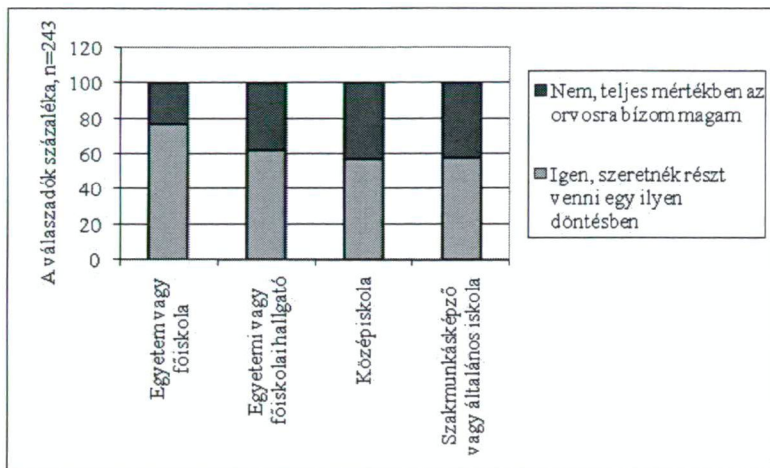
Ez azt jelenti – és újra, igazolja korábbi eredményeinket – hogy gyakorlatilag az orvos az, lévén szakmailag kompetens, akire a diagnózis megállapítása utáni ten-nivaló meghatározásának felelőssége teljes mértékben hárul, és ez a „szereposztás” mindkét félnek megfelel: az orvosnak és a betegnek is meghatározott és elfogadott feladata és szerepe van. Ennek eredményeképp felmerülnek azon kérdések is, amelyekben viszont a betegnek kell – a válaszadók szerint – felelősséget vállalni: időben felkeresni az orvost, illetve pontosan betartani, amit az elrendel. Fontos megemlíteni, hogy a kérdőíveket kitöltők ugyanezen tényezőket tartották emellett a gyógyítás-gyógyulás folyamatát leginkább veszélyeztető tényezőknek, a szűrővizsgálatok elke-rülése mellett.

Mindazonáltal, több módon is feltéve a kérdést, kiderült, hogy a döntéshoza-talba való *bevonódást* a válaszadók fontosnak tartják, és a demográfiai változók mentén vannak olyan csoportok, amelyeknél kimutatható eltérés a többitől.

Ha végzettség szerinti bontásban vizsgáljuk a bevonódásra való igényt, azt láthatjuk, hogy az *egyetemi/főiskolai diplomával rendelkezők* igen nagy része (közel 80 százaléka) szeretne bevonódni a döntésbe, míg mind a hallgatók, mind a középis-kolát, szakmunkásképző iskolát vagy általános iskolát végzetteknek kisebb aránya, mintegy 60 százaléka igényelné a részvételt (3. ábra).



3. ábra Igény a döntésben való részvételre, végzettség szerinti bontásban

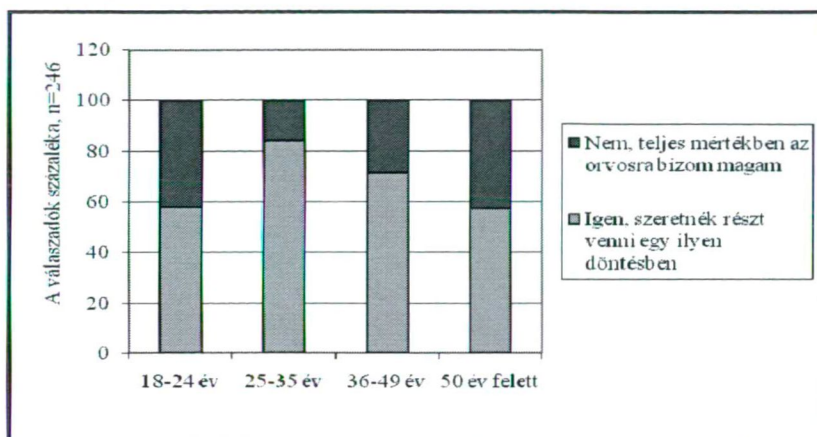


Forrás: saját szerkesztés

Korcsoportok között szintén megjelennek különbségek e kérdés tekintetében. A legfiatalabb (18 – 24 év közötti), valamint a legidősebb (50 év fölötti) általunk vizsgált réteg körülbelül azonos arányban, valamivel 60 százalék alatti arányban igényli a részvételt. E két csoportnál magasabb arányban vonódnának be a 36 – 49 év közöttiek (mintegy 70 százalékuk), *legmagasabb arányban pedig a fiatal, 25 – 35 év közötti korosztály*, magasabb, mint 80 százalékos aránnyal (4. ábra).

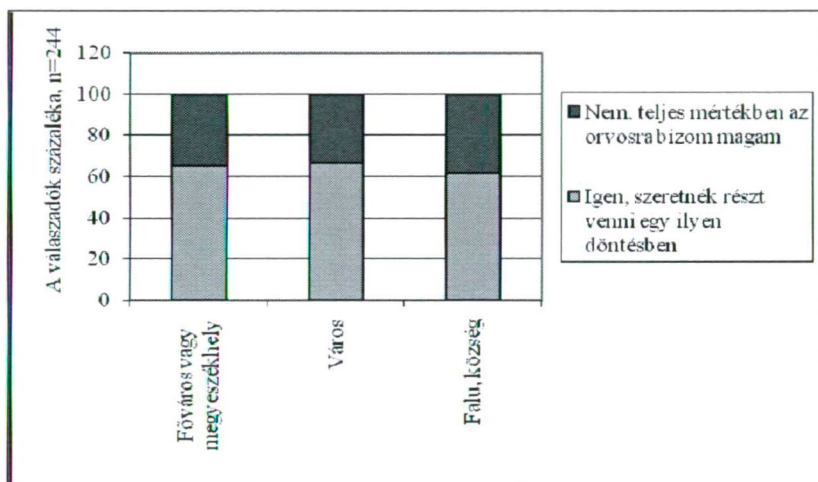
A lakhely típusa szerint egy kisebb különbség látható a *fővárosban/megyeszékhelyen/egyéb városban élők*, valamint a községben/faluban élők között: míg előbbieknak átlagosan 65 százaléka igényli a részvételt, addig utóbbiak valamivel kevesebb, mint 60 százaléka (5. ábra).

4. ábra Igény a döntésben való részvételre, korcsoport szerinti bontásban



Forrás: saját szerkesztés

5. ábra Igény a döntésben való részvételre, lakhely szerinti bontásban

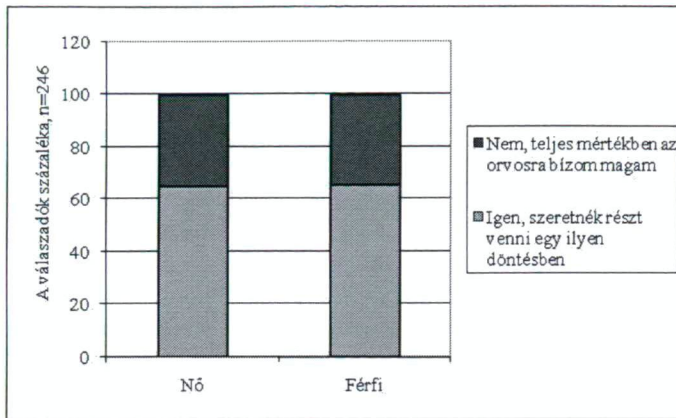


Forrás: saját szerkesztés

A végzettség, korosztály és lakhely szerinti eredményeink megegyeznek várakozásainkkal, ugyanakkor nemek tekintetében, bár vártunk különbséget, ezen eredményeinkben ez nem látható: mind a férfiak, mind a nők azonos arányban (65 százalék) szeretnék, ha bevonódhatnának a döntésbe (6. ábra).



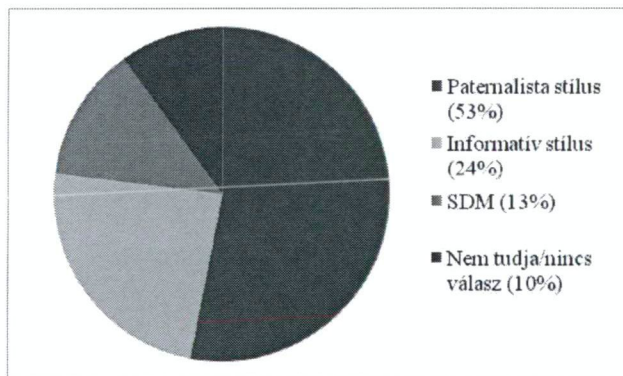
## 6. ábra Igény a döntésben való részvételre, nemek szerinti bontásban



Forrás: saját szerkesztés

Az eddig ismertetett eredmények tovább erősítik azon előzetes feltételezésünket, hogy a *paternalista stílus az uralkodó hazánkban*. Mindezek mellett közvetlenül is megkérdeztük a válaszadókat, hogy milyen kommunikációs – és döntéshozatali stílust tekintenek a legmegfelelőbbnek. Az érvényes válaszok közel 60 százaléka egy paternalista kommunikáció leírását (az orvos az állapotfelmérés után elmondja, mit tapasztalt, mi lehet a betegség oka, és mit kell csinálni) részesítette előnyben, szemben az informatív stílus (az orvos figyelmesen meghallgatja a beteg problémáit és megad minden információt ahhoz, hogy dönthessen), illetve a közös döntés ellenében (7. ábra).

## 7. ábra Az ideális kommunikációs stílus



Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzés: Az ábra a „Milyen a jól kommunikáló orvos?” kérdés kapcsán az adott stílus jellemzésének kiválasztóit ábrázolja a válaszadók százalékában; n = 389.

## 7. Összegzés

Kutatásaink eredményeit összegezve szembetűnő a *különbség az interjúk és a kérdőíves megkérdezés eredményei között*. A kérdőívek eredményei alapján az orvosoknak a betegek által észlelt kompetenciái között a szakmai tudás és tapasztalat súlya fontos. A megkérdezettek többsége nem látja a kommunikáció fontosságát a terápia sikerében. Mindez teljes összhangban van az orvos interjúink eredményeivel, tehát nem csak az orvosok, hanem a páciensek is elfogadják, jónak tartják a paternalista kommunikációt, és többségük az orvosra bízta a döntést, elfogadva a köztük lévő tudásbeli aszimmetriát. Ezen eredményünk, bár – a szakirodalom alapján megfogalmazott előzetes várakozásainkhoz képest – meglepőnek tűnhet, ugyanakkor nem feltétlenül egyedi: De Haes 2006-os eredményei alapján azt állapította meg, hogy a páciensek 31%-a az orvos központú kommunikációt részesítené előnyben – ezen arány természetesen még mindig jóval alatta van az általunk kapott eredménynek, ugyanakkor igazolhatja, hogy igenis fontos különbséget tenni az egyes betegek preferenciái között. Ugyanígy Flynn (2006) eredménye, mely szerint a páciensek 39%-a tartozik a döntést az orvoshoz delegálni kívánó csoportba.

Kutatásunk eredményeiből szerintünk egyértelműen kiolvasható, hogy a páciensek többsége egy szakmailag kompetens orvosra szeretné bízni magát, aki elrendeli a helyes terápiát, és vállalja a felelősséget a döntéséért. Valószínűleg ezzel az elvárással megy az egészségügyi intézménybe, ahol gyakran teljesen mással találkozunk, és komoly csalódásokat él át, esetleg pont ezek miatt az irreális elképzelések, elvárások miatt. Az orvosoknak ugyan vállalniuk kell döntéseik következményét, de ezek lehetséges negatív következményeit a páciensnek kell elviselnie, hiszen az ő testéről és lelkéről történt a döntés. S a negatív következményekkel számos esetben találkozunk, gyakran először a gyógyszer tájékoztatókon, ahol a számukra sokkoló mértékű kockázatokat elolvassva gyakran megtörténik, hogy inkább nem veszik be a gyógyszert, ezzel megsértve a „beteg együttműködés” alapjait.

Az ilyen és hasonló esetek mögött, amelyekről bőven hallhattunk a fókuszcsoport és az egyéni interjúk alkalmával gyakran az *elégtelen kommunikáció* állt. Jelentős információk nem hangzottak el a konzultáción, emiatt csökkent a bizalom, sérült a kapcsolat. Napjainkban e negatív hatásokat többszörösré erősítik az egészségügy romló anyagi feltételei. Vizsgálataink alapján úgy tűnik, hogy Magyarországon még hosszú utat kell bejárni az SDM és a terápiáról való jobb minőségű döntés elterjedéséig, s ehhez a pácienseknek is sokat kell tanulni és fejlődni a kommunikáció mindkét említett területén: mind az információk befogadásának és kommunikálásának, mind az egyenrangú kapcsolat kialakításának és az ezzel járó felelőségek vállalásának terén. Ugyanakkor arra is oda kell figyelni, hogy a betegek igényeit, preferenciáit figyelembe véve kezdődjön el egy esetleges változás.

Felhasznált irodalom:

- Byrne, P. S. – Long, B. E. 1976: *Doctors, Talking to Patients*. HMSO, London.
- Cartwright, A. – Anderson, R. 1984: *General Practice Revisited: A Secondary Study of Patients and Their Doctors*. Tavistock Publications, London.
- Csabai M. – Molnár P. 1999: *Egészség, betegség, gyógyítás*. Az orvosi pszichológia tankönyve. Springer, Budapest.
- de Haes, H. 2006: Dilemmas in patient centeredness and shared decision making: a case for vulnerability. *Patient Education and Counseling*, 62, 291-298. o.
- Fisher, W. R. 1987: *Human Communication as Narration: Toward a Philosophy of Reason, Value and Action*. University of South Carolina, Columbia.
- Flynn, K. A. et al. 2006: A typology of preferences for participation in healthcare decision making. *Social Science and Medicine*, 63, 1158-1169. o.
- Guimond, P. et al (2003): Validation of a tool to assess health practitioners' decision support and communication skills. *Patient education and counseling*, 50, 235-245. o.
- Jaspars, J. – King, J. – Pendleton, D. 1990: The consultation: A social psychological analysis. In Pendleton, D. – Hasler, D. (szerk.): *Doctor-Patient Communication*. Academic Press, London.
- Klemperer, D. 2005: *Shared Decision Making – ein Thema für die Selbsthilfe?* Deutsche Arbeitsgemeinschaft Selbsthilfegruppen, 132-136. o.
- Langewitz, W. – Nubling, M. – Weber, H. 2006: Hospital patients' preferences for involvement in decision making. *Swiss Medical Weekly*, 136, 56-64. o.
- Little, P. – Everitt, H., Williamson, I. – Warner, G. – Moore, M. – Gould, C. et al 2001: Preferences of patients for patient centred approach to consultation in primary care: observational study. *British Medical Journal*, 322, 468-472. o.
- Málovics É. – Veres Z. – Lippai L. – Nagy Á. 2006: *Competences and Risk Perception in Medical Services*. Vth International Congress on Public and Non Profit Marketing. Konferencia CD.
- Molnár P. – Csabai M. 1994: *A gyógyítás pszichológiája*. Springer-Verlag, Budapest.
- Ommen, O. et al. 2008: Trust, social support and patient type – associations between patients perceived trust, supportive communication and patients preferences in regard to paternalism, clarification and participation of severely injured patients. *Patient Education and Counseling*, 73, 196-204. o.
- Pilling J. (szerk.) 2004: *Orvosi kommunikáció*. Medicina Könyvkiadó, Budapest.
- Ruland, C. M. – Bakken, S. 2002: Developing, implementing, and evaluating decision support systems for shared decision making and patient health care: a conceptual model and case illustration. *Journal of Biomedical Informatics*, 35, 313-321. o.
- Sihota, S. – Lennard, L. 2004: *Health literacy: being able to make the most of health*. National Consumer Council, London.

- Simon, D. et al (2006): Development and first validation of the shared decision – making questionnaire (SDM-Q). *Patient education and counseling*, 63, 319-327. o.
- Thompson, A. G. H: 2007: The meaning of patient involvement and participation in health care consultations: A taxonomy. *Social Science & Medicine*, 64, 1297-1310. o.
- Van Dulmen, et al. 2006: Five years of EACH (European Association for Communication in Healthcare). *Patient Education and Counseling*, 62, 379-384. o.

## A városfejlesztés közlekedésfejlesztési aspektusai: Szeged elektromos közösségi közlekedés fejlesztése EU-nagyprojekt

Besze Tamás<sup>1</sup> – Tapasztó Sándor<sup>2</sup>

*A modern kor folyamatosan fejlődő, nagy lakossági létszámmal rendelkező városai számára a migráció és a szuburbanizáció közlekedési szempontból is kiemelt problémát jelent. A városi lakosság igyekszik kiköltözni a kertvárosokba, illetve az agglomerációkban vagy a távolabb eső kisebb településeken lakók a romló vidéki munkalehetőségek miatt a nagyvárosokban keresnek megélhetési lehetőséget. Ez a kettőség – ingázás és a nagyvárosok állandó lakossági létszámának emelkedése miatti városi túltelítettség – komoly kihívásokat jelent a területi tervezés demográfiai hatásainak vizsgálatában. Az ezen problémák kezelésére megoldást kínáló fejlesztések sikerességét nem elég pusztán gazdasági aspektusából vizsgálni, hanem az urbanizációs hátrányok leküzdése érdekében figyelemmel kell lenni a fenntartható környezeti fejlődés és élhetőbb (városi) környezettel szemben támasztott igényekre is.*

*Jelen tanulmány célja, hogy a fenti kihívásokra is megoldást kínáló Szeged Városfejlesztési Konceptió közlekedésfejlesztési elemei közül körüljárjon egy kiemelt témakört. Szeged elektromos tömegközlekedés fejlesztés, 2008-2011. évben megvalósuló nagyprojekt egyes elemeinek részletes bemutatása előtt áttekintjük az EU-s és a magyar regionális politika kapcsolódó elemeit.*

**Kulcsszavak:** városfejlesztés, fenntartható mobilitás, környezetbarát közlekedés, alacsony emissziós zóna

### 1. Bevezetés

Az 1999-ben elfogadott Európai Területfejlesztési Perspektíva (ESDP - European Spatial Development Perspective) a policentrikus területi fejlődést a kiegyensúlyozott térbeli fejlődés kulcselemeként kezeli és leginkább hatékonysági kérdések mentén vizsgálja. A többpólusú városhálózatok fontosságának hangsúlyozása azonban a hatékonysági (versenyképességi) elemeken túlmenően méltányossági elemeket is hordoz magában: azokra a városokra, amelyek kiemelt hálózati szerepet töltenek be, nemcsak gazdaságfejlesztési szempontok miatt helyeződik figyelem, hanem központi szerepüknél fogva olyan beruházásokra is nagyobb eséllyel pályázhatnak, valós

---

<sup>1</sup> Besze Tamás, projektmenedzser, Szeged Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal (Szeged).

<sup>2</sup> Tapasztó Sándor, projektigazgató, Szeged Pólus Fejlesztési Nonprofit Kft. (Szeged).

gazdaságfejlesztési hatása elhanyagolható, és inkább társadalmi szempontokat helyeznek előtérbe.

Magyarországon a modern kori városiasodás optimális, fenntartható fejlődését a hagyományos értelemben vett külső tényezők mellett számos történelmi esemény befolyásolta, illetve hátráltatta. A XX. század első felében az ország területének többszöri változása, majd ezt követően szocialista világrendre való berendezkedés alapjaiban gátolta egy – a mai regionális gazdaságtan ismérvei alapján a kiegyensúlyozott térbeli gazdasági fejlődéshez nélkülözhetetlen – policentrikus településhálózat kialakulását.

Tanulmányunkban a térbeli folyamatok jelentőségének első hazai felismeréséből kiindulva, a többpólusú városhálózat kialakítására való törekvésen keresztül jutunk el a szegedi elektromos tömegközlekedési projekt ismertetéséhez. A város - a magyarországi policentrikus városhálózat egyik fejlesztési pólusaként – jelenleg számos olyan beruházási koncepció megvalósításában gondolkodhat, amelyek a versenyképességi pólusfejlesztés méltányossági hozadékaiként alapvető városfunkciók (pl. tömegközlekedés) magasabb színvonalra emelését tűzik ki célul.

## 2. Történelmi előzmények: térbeli folyamatok felismerése és városhálózat fejlesztés összefüggései

A Trianoni békeszerződés kritikája kapcsán hazánkban az 1920-as években gróf Teleki Pál vizsgálta először a térbeli folyamatok gazdaságra kifejtett hatását (Hajdú 2001). Véleménye szerint a királyi Magyarország egységes, többpólusú városhálózat szerkezetének felbomlása, az ország Budapest központúvá tétele hosszú évtizedekre meghatározó, súlyos gazdasági hatásokat fog majd eredményezni. Felismerésének igazát mi sem bizonyította jobban, hogy ezekre a negatív térbeli hatásokra végleges megoldást jelentő politikai és gazdasági válaszlépéseket mind a mai napig nem sikerült megtenni. A II. világháború lezárását követően, a trianoni békeszerződés megkötése után több, mint 25 évvel is hosszú ideig csak közvetett lépések születtek a városok gazdasági szerepének erősítése, a városfunkciók helyreállítása és megerősítése érdekében<sup>3</sup>. Az 1960-as évek közepétől, az Új Gazdasági Mechanizmus idején a megyék településhálózati koncepciójának kidolgozásának, majd az időközben elindult regionális tervezésnek köszönhetően 1971-ben életbe lépett Országos Településhálózat-fejlesztési Koncepciójával kiteljesedett bizonyos városok gazdasági és társadalmi szerepköre<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> TERINT (1951): A II. világháború után létrejövő Újjáépítési és Közmunkaügyi Minisztérium égisze alatt megalapították a Területrendezési Intézetet, amely a magyarországi településeket 3 osztályba sorolta: I. osztály: kiemelt települések, ipari központok; II. osztály: települések a városi fejlődés biztosításával; III. osztály: egyéb települések (Germuska 2002).

<sup>4</sup> Az 1007/1971. (III.6) Korm. Határozat, egyik alapvető célja a Győr, Pécs, Debrecen, Miskolc és Szeged város központokkal 5 kiemelt gazdasági övezet fejlesztése révén az ország „Budapest központúságának” megszüntetése és egységes térszerkezet kialakítása volt (OTK 1971).

Bár az 1980-as évekre a területfejlesztést már a gazdaságpolitika részeként kezelték, de ez csak ideológiai téren jelentett előrelépést, az érdemi döntések a rendszerváltozás forrágában nem tudtak kibontakozni, így a területi különbségek jelentősen kiéleződtek. Ennek köszönhetően a területfejlesztés valódi célját, azaz a Budapest ellensúlyozni tudó városhálózat kialakítását nem sikerült elérni, de a fejlesztésnek köszönhetően olyan városi funkcionális területeket erősítettek (pl. tömegközlekedés, oktatás, egészségügy), amelyek az adott települések városszerépét megalapozhatták.

### **3. Szupranacionális területfejlesztési dokumentumok: a policentrikus területfejlesztés és a városfejlesztés kapcsolata**

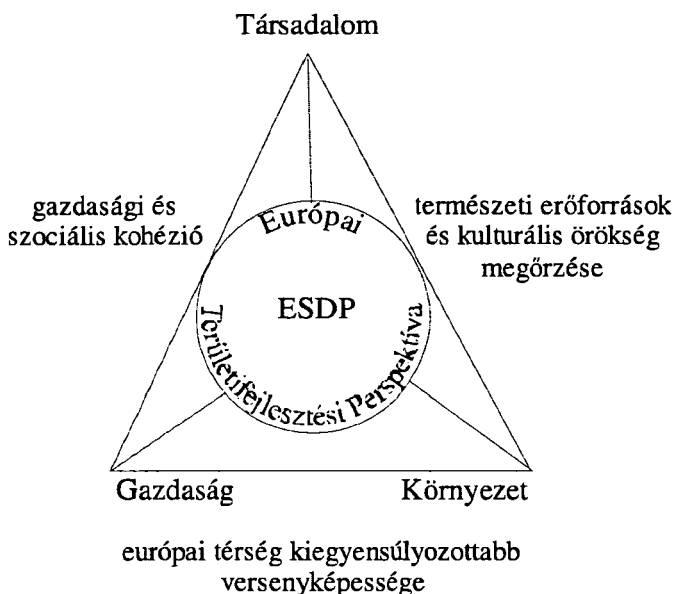
Az Európai Közösségen belül az 1990-es évek elején több kezdeményezés is elindult a területi különbségek csökkentése érdekében. Ezek között számos olyan is található, amely a jelen tanulmány szempontjából lényeges városfejlesztési és a közlekedésfejlesztési politikát fontos (terület)fejlesztési elemként kezeli.

Miután az egyes kezdeményezéseknek köszönhetően döntés született arról, hogy az uniós politikák hatáskörébe tartozzon a területtervezés és -fejlesztés politikai szinten való kezelése is, az Európai Unió Bizottságának az 1994. évi Korfu-n, illetve Lipcsében megtartott találkozóin meghatározták azokat az elvi alapokat is, amelyek az ESDP (1999) megalkotásához vezettek (Rechnitzer 2007).

Az ESDP (1999) és a területfejlesztési menetrend nagy hangsúlyt fektet a kiegyensúlyozott területi fejlődésre. Kiemelten foglalkoznak a városi és vidéki területek közötti partnerség erősítésével, amely a város-vidék kettősség megszüntetésére való törekvéssel is erőteljesen párosul. A dokumentum 3 fő terület szerint definiálja, hogy a területfejlesztési politikák célja annak érdekében erőfeszítéseket tenni, hogy az Európai Unió területe a kiegyensúlyozott és fenntartható fejlődés felé haladjon (EC 1999a) (1. ábra).

Az ESDP (1999) ajánlásai alapján a hatékonyság, méltányosság és fenntartható fejlődés kívánalmait szerint kell alakítani a fejlesztéspolitikát. Az ESDP 4 fő eleme közül az „A rész” (Kiegyensúlyozottabb és többközpontú városhálózat, új kapcsolatok a város és vidék között) foglalkozik a térbeli egyensúly kialakítására törekvő, policentrikus városhálózat fontosságával, ezen belül elsősorban méltányossági szempontok érvényesülése szerint a város- és közlekedésfejlesztéssel.

## 1. ábra Az Európai Területfejlesztési Perspektíva „szentháromsága”



Forrás: EC (1999a)

Nemzetközi szinten az ESDP mellett ugyancsak a területtervezés bázisaként kezelendő, az Európai Területi Tervezési Megfigyelő Hálózat (továbbiakban: ESPON<sup>5</sup>). Az ESDP-ben felsorolt általános területfejlesztési célok és alapelvek (*szubszidiaritás és decentralizáció, programozás és monitoring, partnerség, koncentráció és addicionalitás, fenntartható fejlődés, nyilvánosság és részvétel*) nemcsak megtalálhatóak a dokumentumban, hanem körük szerveződik az ESPON legtöbb célja is, úgymint a területi különbségek csökkentése, kiegyensúlyozottabb és többközpontú európai területi fejlődés elősegítése. Az Európai bizottság 2003. február 7-én elfogadott *ESPON 2006 programjában* pedig már *célként fogalmazzák meg az ESDP alapelveinek* (így a benne megfogalmazott területfejlesztési célok és alapelvek) *érvényesítésének elősegítését*, mely a Lipcsei Chartában és az Európai Területfejlesztési Menetrendben is megfigyelhető (EC 2007a, 2007b)<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> ESPON: European Spatial Planning Observation Network, azaz az Európai Területtervezési Megfigyelő hálózat megalkotásának a gondolata abból származik, hogy az ESDP elfogadása után felmerült egy közös területi tervezési intézet gondolata. Mivel ennek létrehozása pénzügyi és egyéb adminisztratív akadályok miatt nem volt lehetséges, így a tagállamok szervezetei által alkotott hálózat lett a közös kutatási bázis, melynek a „tudományos munícióját” a 2002-ben létrehozott ESPON adja (ESPON 2006).

<sup>6</sup> A Lipcsei Charta kiemelten foglalkozik a városokkal, hangsúlyozván a városok fontosságát a jövő uniós területi politikájának megalkotásában. A Charta kimondja, hogy eltérő módon és hangsúllyal kell a városi és a vidéki területek fejlesztéséről gondolkodni (Farkas–Lengyel–Lukovics 2009).



Az ESPON „1.1.1. Policentrikus fejlődés lehetőségei Európában” című fejezetében olyan kérdéseket boncolgat, hogy a policentrikusságra való törekvésnek különféle szinteken, milyen problémákkal kell szembenéznie (ESPON 2006):

- *Makroszint (Európai Unió)*, a “Pentagon probléma” megoldása jelent kihívást,
- *Mezo (nemzeti) szinten* városok közötti munkamegosztás (pl. Budapest és a magyarországi nagyvárosok fejlettségének különbözősége) optimalizálása a megoldandó feladat,
- *Mikro (városi) szinten* a városi funkciók, régió belüli kooperációk kérdésköre kap központi szerepet.

A tanulmány szempontjából a *Mikro szint* kap szerepet és a továbbiakban a hazai területfejlesztési dokumentumok Európai Unió fejlesztési anyagokhoz való kapcsolódását ezek szerint vizsgáljuk.

#### 4. Hazai területfejlesztési dokumentumok és a városfejlesztés kapcsolata

A városok, mint a területei kiegyenlítődésként lehetséges eszközei kérdéskörrel a magyar területfejlesztési dokumentumok is kiemelten foglalkoznak. Az Országos Fejlesztéspolitikai Konceptió (OFK) – amely Magyarország hosszú távú fejlesztéspolitikai koncepciója – és az ezt területi tervezési szempontból kiegészítő Országos Területfejlesztési Konceptió (OTK) is bevezeti az ún. „Fejlesztési Pólus” fogalmat<sup>7</sup>. Az OFK célként emeli ki a „Kiegyensúlyozott területi fejlődés és policentrikus városhálózat kialakítását”, míg az OTK elsősorban a Kohéziós Alapból származó támogatási összegek által vezérelt módon, a területi alapokon nyugvó fejlesztési stratégiát és ezekhez kapcsolódó célok esetében emeli ki a pólus-városok fontosságát és a dokumentum IV.2. pontjában úgy fogalmaz, hogy „...szükség van az ország egészének versenyképessé válását katalizáló pólusokra, melyek egy harmonikus, policentrikus együttműködő városhálózati rendszer szerves elemei.” (OTK 2005, 14.o.).

A jelenleg nemzeti fejlesztési dokumentumként érvényben lévő Új Magyarország Fejlesztési Terv (UMFT)<sup>9</sup> egyes fejezetei (különösen a 7. fejezet) is az OFK és

<sup>7</sup> Az 97/2005 (XII.25) Ogy. határozat értelmében fejlesztési pólusoknak tekinthető: Pécs, Győr, Miskolc, Debrecen és Szeged. A későbbiekben kormányközi egyeztetéseknek köszönhetően már egyes dokumentumokban egy 6. elem is bekerült a fejlesztési pólusok közé „Székesfehérvár-Veszprém-Tatabánya” alkotta gazdasági övezet képviselőjeként (OTK 2005).

<sup>8</sup> OFK, 2.4.9.pont: Kiegyensúlyozott Területi fejlődés (OFK 2005).

<sup>9</sup> A Strukturális Alapok általános szabályozásáról szóló 1260/1999 sz. EK Tanácsi Rendelet értelmében az alapok igénybeviteléhez az 1. célkitűzés hatálya alá tartozó, kevésbé fejlett régiókkal rendelkező tagállamoknak Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT) keretében ki kell dolgozniuk és az Európai Bizottság elé kell terjeszteniük fejlesztési célkitűzéseiket és prioritásaikat (EC 1999b).

az OTK stratégiai gondolatait viszik tovább: az Európai Unió kiegyensúlyozott és harmonikus területi fejlődését elősegítő policentrikus fejlesztési elképzelésekkel szinkronban „Fejlesztési Pólusok”-ként definiált policentrikus városhálózat kialakításában látja az országon belüli demográfiai és gazdasági területi kiegyenlítődést, az elvi alapjaiban hasonlóan felépített, az 1971-es Országos Településhálózat-fejlesztési Konceptióban kidolgozott 5 gazdasági övezet fejlesztési cél megvalósításához<sup>10</sup>. Míg a 2004-2006 időszakra vonatkozó Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT) csak árnyaltan nevez meg fejlesztési prioritásokat, addig az UMFT kiemelten célterületként a *foglalkoztatás bővítését és a tartós növekedés feltételeinek megteremtését* nevezi meg, amelyhez hat kiemelt területen – köztük a **terület- és közlekedés fejlesztés** – kíván elindítani összehangolt állami és uniós fejlesztéseket (1. táblázat).

1. táblázat Az Új Magyarország Fejlesztési Terv Operatív programjai

Prioritások	Operatív Programok	Forrás (Mrd Ft)
1. A gazdaság fejlesztése	Gazdaságfejlesztés OP	690,0
2. A közlekedés fejlesztési	Közlekedés OP	1703,2
3. A társadalom megújulása	Társadalmi megújulás OP	966,0
	Társadalmi infrastruktúra OP	538,9
4. Környezeti és energetikai fejlesztés	Környezet és energia OP	1140,0
5. Területfejlesztés	Nyugat-dunántúli OP	1609,4
	Közép-dunántúli OP	
	Dél-dunántúli OP	
	Dél-alföldi OP	
	Észak-alföldi OP	
6. Államreform	Észak-magyarországi OP	140,7
	Közép-magyarországi OP	
	Államreform OP	
ÚMFT koordinációja és kommunikációja	Elektronikus közigazgatás OP	87,2
ÚMFT összesen	Végrehajtás OP	6875,4

Forrás: UMFT (2007, 9. o.) alapján saját szerkesztés

Az UMFT Integrált Városfejlesztési Stratégiájának megfogalmazása szerint a fejlesztési pólusként megjelölt városok gazdasági növekedéshez való hozzájárulása leginkább policentrikus, együttműködő városhálózati rendszerben érvényesül (UMFT 2007). A magukban hordozott innovációs potenciál révén kulcsszerepet játszanak térségük versenyképességének meghatározásában. Habár az UMFT is jelen esetben versenyképességi szempontból emeli ki a városok/városhálózat fontosságát, valószínűleg a versenyképességi potenciál hangsúlyozásának is köszönhetően ezek a

<sup>10</sup> Az Új Gazdasági Mechanizmus (UGM) részeként 1971-ben megalkotott OTK (1971) értelmében megerősödtek a 100 ezer főnél nagyobb lakosságszámú városok és a gazdaságfejlesztésben központi szerepet betöltő öt nagyváros, köztük Szeged (OTK 1971).

városok más jellegű – általában alap települési funkciók ellátásának fejlesztése (ilyen a tömegközlekedés is) –projektkoncepciók központi, illetve uniós támogatásának kérdése esetében is előtérbe kerültek.

A közlekedés fejlesztési források között a tömegközlekedés fejlesztés prioritásként szerepel, amelyben Budapesten kívül három vidéki város (Miskolc, Debrecen és Szeged) érintett jelentősebb mértékben. Mind a három város az eddigiekben részletezett hazai policentrikus városhálózat fejlesztés kapcsán fejlesztési pólusnak tekintett város, azaz speciális innovációs potenciál kiaknázására épített gazdaságfejlesztő központként funkcionál, amelyek központi szerepükönél fogva egyéb beruházások (pl. városrehabilitáció, iskola- és kórházfejlesztés, közlekedésfejlesztés) megvalósítása estén is nagyobb eséllyel pályáznak hazai és uniós forrásokra.

## 5. Városfejlesztés elsősorban méltányossági alapon: közlekedésfejlesztés

Jelen tanulmányban a továbbiakban a területfejlesztésnek kizárólag méltányossági aspektusaival és a fenntarthatósági kérdéseivel foglalkozunk, hisz a későbbiekben bemutatásra kerülő projektnak céljai leginkább a fenntartható városfejlesztés, vonzó települési környezet és élhetőbb város gondolatok köré szerveződnek.

Szeged, így amellet, hogy az eredeti elhatározás szerint „pólus város”-ként elsősorban innovációs alapokon nyugvó gazdaságélénkítő programokon való induláshoz kap lehetőségeket<sup>11</sup>, illetve kormányzati támogatást, gazdaságélénkítő szerepének növekedésével egyidejűleg fontos célként jelennek meg a település és vonzáskörzete lakosainak megfelelőbb életfeltételek biztosítása olyan projektek megvalósításával, mint városi tömegközlekedés fejlesztés.

Az 1930-as világválság idején és az 1950-es évek után tudatosan alkalmazott hagyományos gazdaságpolitikai elemek között fellelhető a közlekedésfejlesztés is, mint gazdaságélénkítő eszköz, azonban a 1980-as években erőre kapó posztmodern és a mai gazdaságpolitikai irányzatok az ilyen jellegű fejlesztéseket már úgy ítélik meg, hogy ezek gazdasági növekedést előmozdító hatása csak közvetett módon értelmezhető. Közvetlen és rövidtávú pozitív hatása elsősorban csak az építőiparban jelentkezik, amely a beruházások befejeztével általában ki is fullad.

A közlekedéspolitika ennek ellenére napjainkban is kimagasló jelentőséggel bír. Egy adott régió fejlődése szempontjából a jó megközelíthetőség nem elhanyagolható szempont. Bár önmagában a jobb közlekedési megközelíthetőség még nem jelent abszolút megoldást egy elmaradott régió gazdasági fellendítésére, de vitathatatlanul erősíti a terület tökevonzó képességét: a gyárak letelepedésénél fontos szempont, hogy a megtermelt árut könnyen és gyorsan el lehessen szállítani. Turis-

<sup>11</sup> Szeged Megyei Jogú Város – valamint Győr, Pécs, Debrecen, Miskolc, Veszprém-Székesfehérvár - a 2230/2005. (X.26.) Korm. határozat alapján Fejlesztési Pólus funkciót kapott és ezen jellegű funkciójának megerősítésére első lépésként egy innovációra épülő, Fejlesztési Pólus Programjának kidolgozására 100 millió Ft támogatásban részesült.

tacsalogató attrakciók esetén is leginkább ott alakul ki nagy turista forgalom, amely régióba közúton, vagy légi úton kényelmesen el lehet jutni.

Az Európai Unióban a közlekedés fontosságát idejekorán felismerték: ma az Európai Unióban a közlekedési szektor az éves GDP-nek több, mint négy százalékát adja. Több mint 6 millió ember számára nyújt közvetlen munkát a közlekedés valamilyen ága, másik 6 millió embert pedig a közlekedési szolgáltatásokkal kapcsolatos egyéb iparágakban foglalkoztatnak. Már a Római Szerződés 1957-es aláírásakor is külön szerepet kapott a közösségi közlekedés politika kialakításának kérdése (Czombos–Zsolnay 2001).

Európában a legtöbb problémát a városi közlekedésben a szuburbanizáció jelenti. A városi lakosság igyekszik kiköltözni a kertvárosokba, az agglomerációba, sőt, vannak olyan vidékek Nyugat-Európában, ahol reggelente közel száz kilométeres távolságot tesznek meg az emberek a lakástól a munkahelyig. A napi többszöri, jelentős intenzitású mobilitás biztosításához megfelelő elkerülő és bekötő úthálózatra van szükség a városok körül, valamint a városközpont forgalmának csökkentésére. A városi forgalom megnövekedése egyúttal nem elhanyagolható környezetszennyezéssel járhat, ennek kiküszöbölésére környezetkímélőbb üzemanyagtechnológiákat fejlesztettek ki a tömegközlekedési járművek számára (földgáz, biodízel) (Honti–Tóth 2002).

A probléma kezelésének fontosságát mutatja, hogy az UMFT külön fejezetben (3.2.2. 2. prioritás: Közlekedésfejlesztés) is megemlíti a városi és agglomerációs közösségi közlekedés fejlesztését, azon belül is a környezetkímélő közlekedési módokat szolgáltató kötöttpályás (villamos, troli és metró) közösségi közlekedés fejlesztésének fontosságát és a különböző közlekedési alternatívák kapcsolódási, ún. intermodális kapcsolati pontjai szerepének hangsúlyozását.

A közlekedés olyakor kaotikus állapotainak feloldása és környezetvédelem szempontjából legjobb megoldás persze minden esetben a városi autóforgalom csökkentése lehetne. Meg kell győzni az autóvezetőket, hogy a napi két-három órás vezetés helyett inkább válasszák a kényelmesebb és gyorsabb metrókat, villamosokat és elővárosi gyorsvasutakat. Az Európai Unióban mára felismerték a tömegközlekedés, sőt a kerékpárforgalom támogatásának jelentőségét, és igyekeznek minden feltételt megadni ahhoz, hogy az utasok a lakóhelyük közelében (esetleg P+R parkolók közbeiktatásával) igénybe vehessék a tömegközlekedés szolgáltatásait. Egyes nagyvárosok a közlekedési torlódás csökkentése érdekében fontolgatják a városi úthasználati díj bevezetését, sőt, nemrég Londonban be is vezették (Almássy–Kerényi–Fi 1999).

## 6. Szeged tömegközlekedésének jelenlegi helyzete

Szegeden jelenleg két tömegközlekedési szolgáltató (az önkormányzati tulajdonú Szegedi Közlekedési Kft, és az állami tulajdonú Tisza Volán Zrt.) végzi az utasok

szállítását villamosokkal, trolibuszokkal és autóbusszokkal. A napi 237 ezer elszállított utas tekintetében a két cég közötti megoszlás 2005-ben 46%-54% volt, ebből 25% utas jutott a 4 villamosvonalra, 21% utas a 4 trolibusz vonalra, és 54% a 39 autóbusz viszonylatra. Az elektromos közösségi közlekedés jelenleg a körtöltésen belüli sűrűn lakott területekre koncentrálódik, azonban vannak fontos gerinchálózati útirányok (Szilléri sugárút, Rókusi körút, Újszeged), amelyek csak autóbusszal érhetők el. A körtöltésen túli ritkábban lakott kertvárosias részek feltárását autóbusszok végzik. A várost kettészeli a Tisza folyó, a meglévő két hídból a közösségi közlekedés túlnyomó részt a Belvárosi hidat használja. A fontos utasáramlási irányok a belváros felé mutatnak, azonban vannak harántirányú utasáramlási irányok a körutak mentén is, amelyek főként abból adódnak, hogy egy nagyobb lakótelep jött létre az Északi városrészben a külső körút mentén.

A villamos közösségi közlekedési hálózat leromlott állapotban van annak elenére, hogy 2002-ben a Dugonics téri kettős körforgalom átépítésével elindult egy fejlesztési folyamat. 2004-ben felújításra került a 3-as, 4-es villamosvonal közös szakasza a Tisza Lajos körút teljes átépítésével és közös tömegközlekedési sáv kialakításával. Az 1-es vonalon a kritikus ívek helyére korszerű zajcsillapított pályaszerkezet került. 2006-ban a 4-es villamosvonal végállomásain deltaforduló és hurokforduló épült, amelyek lehetővé tették az elavult FVV villamosok kiváltását Tatra villamosokkal.

## 7. A fejlesztés szükségessége

Szeged város alapvető célja hosszú távon egy mindenki számára élhetőbb város kialakítása. Ehhez elengedhetetlenül szükségesek olyan fejlesztések, amelyek csökkentik a káros környezeti hatásokat és megkönnyítik az emberek mindennapi életét befolyásoló rutin tevékenységeket (pl. munkába jutás). A környezetszennyezés csökkentése (kipufogógáz, zaj- és porszennyezés), kiemelt esélyegyenlőségi szempontok (idősek, gyerekes anyukák és mozgáskorlátozottak közlekedésének megkönnyítése) érvényre juttatása érdekében a város stratégiai céljai között szerepel egy vonzó, színvonalas közösségi közlekedési kínálat kialakítása, hogy a mindennapi utazásokat gyorsabbá, kellemesebbé tegye, és az autóhasználattal versenybe szálljon. A város a fejlesztést az Európai Unió Kohéziós Alapjának finanszírozási támogatásával tervezi megvalósítani. Az Európai Unió közlekedéspolitikája, a *fenntartható mobilitás* jegyében ösztönzi a környezetbarát, közforgalmú közlekedést.

Szeged hatályos *Közlekedésfejlesztési koncepciójában* (Kfk.) szerepel a közösségi közlekedés részarányának fenntartása, lehetőség szerinti növelése kiemelt célként szerepel. Ennek keretében meghatározza, hogy korszerűsíteni és fejleszteni kell a közforgalmú szolgáltatás minőségét, olyan módon, hogy közösségi közlekedést még a közúti forgalom rovására is támogassák (SZMJVÖ 2007).

A városi környezet szennyezéséért elsősorban a közlekedés felelős. A személygépkocsik elárasztják az utakat, a forgalmi dugók állandósulnak a városban. A kipufogógázok, a szálló por, a zaj mindinkább veszélyeztetni egészségünket. Az autók egyre több helyet igényelnek, parkolóhelyé válnak köztereink, csökken a bennünket körülvevő zöldterület. A forgalom növekedésével a balesetek száma is emelkedik. Ezért létfontosságú, hogy városunkban vonzó közösségi közlekedést kínáljunk az autóforgalom növekedésével szemben. *A korszerű elektromos közlekedés kiemelten környezetkímélő, hiszen a legkevesebb káros anyaggal, csendesen üzemel.*

SZMJV Önkormányzata 2005-ben az elektromos közforgalmú közlekedés fejlesztését biztosító projekt megvalósítását határozta el (602/2005. (XI.11.) Kgy.sz. határozat).

## 8. A fejlesztés elemei

A fejlesztések meghatározása hosszú tárgyalások és egyeztetések eredményeképpen 2004-ben kezdődött el. A Kormány először 2005-ben döntött a „nagyprojekt” elindításáról és az előkészületek támogatásáról<sup>12</sup>. Az egyes javaslatok közlekedési és környezeti hatását, költségüket és eredményességüket részletes a megvalósíthatósági tanulmány vizsgálta (COWI 2007). A tanulmány alapján készített tervek szerint a fejlesztések 29,5 milliárd forintba kerülnek, sikeres pályázat esetén a projekt elszámolható költségeinek 86,3 százalékát vissza nem térítendő támogatás formájában biztosítja az Európai Unió Kohéziós Alapja és a Magyar Kormány. A városnak ezt az összeget 4 milliárd forint önrésszel kell kiegészítenie. Elkészültek a részletes tervek, az engedélyezés a végső stádiumába ért és a pályázat benyújtásra került az Európai Unió Bizottságának. Az előkészítés költségeit mintegy kétharmad részben a Kormány támogatta. A fejlesztési javaslat beépült a Nemzeti Fejlesztési Terv Közlekedési Operatív Programjába. A kivitelezés a pályázati feltételekből adódóan már 2008-ban megkezdődött és a tervek szerint 2011-ben fejeződik be.

### 8.1. Az 1-es villamosvonal

Az 1-es villamos vonalon van a városban a legnagyobb utasforgalom, és az utasok száma tovább növekszik. A fejlesztés keretében a vonal *teljes hosszában átépül, korszerű, zaj- és rezgéscsillapított vágánnyal*. Csak a közelmúltban korszerűen felújított rövid szakaszok: Szeged Plaza előtti hurokvágány, Szeged Városi Bíróság előtti ív, Gőz utcai ív maradnak változatlanok.

A korszerű burkolt vágányok rugalmas alátámasztással, folyamatos sínágyazással (RAFS rendszerrel) épülnek. A sínt rugalmas gumielemelek veszik körül, elnyelve a testhangokat és rezgéseket. A vágányt beton pályalemezre vagy beton

<sup>12</sup> A Magyar Kormány az 1067/2005. (VI.30.) Korm. Határozatban rendelkezik a a nagyprojektek előkészítésének központi költségvetési támogatásáról

hosszgerendákra rögzítik, ami meggátol mindenfajta sínborzúlást. A Pulz utcában az új, erősebb vágány változatlanul keresztaljas szerkezettel épül. A remíz környezetében található kitérők automata állításúak lesznek. A Vásárhelyi Pál utcától a pályatest aszfalt burkolatot kap, kétoldalt gömbösüveg sor védi a figyelmetlen ráhajtástól. A Kossuth Lajos sugárúton *a helyi autóbuszok is a villamossal közös tömegközlekedési sávban haladnak majd*, azonos megállókat használva, mint a Tisza Lajos körúton. A cél a forgalmi torlódások elkerülése és jó átszállási kapcsolat biztosítása a Dorozsmai és Budapesti úton közlekedő buszok számára. Emiatt a villamospálya 1 m-rel szélesebb lesz. A megállóknál ezen a szakaszon hosszabbak lesznek, hogy két jármű is megállhasson egyszerre. Az alacsonypadlós járművekhez alkalmazkodva, *a szintbeni, akadálymentes beszállás* érdekében a vonalon valamennyi peron 30 cm magas lesz, akadálymentes rámpával a gyalogátkelőhelyek felé, korláttal a közút felől és esőbeállóval. A szintbeni beszállás lehetősége gyorsítja a ki- és beszállást.

Az Anna-kútnál a fejlesztés első elemeként új vágánykapcsolat létesült, automata állítású váltókkal, ami lehetővé teszi zavar esetén az egyirányú villamosok visszafordulását bármilyen irányba. A Széchenyi téren fű borítás és az Aradi téren stílusos kőburkolat kerül a vágányokra. A Boldogasszony sugárúton a gömbösüveg sor miatt nem lehetne a kerékpárosokat biztonságosan kerülni, ezért *kerékpárút is létesül* – amire több tervváltozat is készült. A Szent Ferenc utca torkolatában *egy kisebb körforgalom* épül. A vágányok mindenütt legalább 20 cm-rel távolabb kerülnek egymástól, így a *szegedi hálózat is "szabványossá" válik*, és akár szélesebb villamosok közlekedésére is alkalmas lesz.

Az Indóház tér, mint a város "kapuja", egyik legfontosabb intermodális csomópontja teljesen átépül. A javasolt megoldás szerint a villamos kitérő vágány hátrébb kerül, mindkét vágányhoz peron épül. Az autóbuszok megállói az állomással szemközi oldalra kerülnek. Az állomás előtt széles, díszburkolatos gyalogos felület lesz, amely szintben vezeti át a gyalogosokat a Szent Ferenc utcába. Lesz taxiállomás, gépkocsi parkolók mindkét oldalon, és kerékpár-tároló is (2. ábra).

A vonal sebességének növekedését elsősorban a jó pályaminőség és a mechanikai védelem (gömbösüveg sor) fogja biztosítani, de hozzájárul a jobb áramellátás, és a tervezett jelzőlámpás szabályozás is.

## 2. ábra A felújított Indóház tér látványterve



Forrás: Informédia (2008)

### 8.2. A 2-es villamosvonal

Az egyik legjelentősebb utasáramlat a Rókusi körút térsége és a Belváros között bonyolódik le, ma autóbuszokkal. Ugyanakkor az övezet pereménél megy el az 1-es villamos vonal. A Rókusi körúton már ma is gyakran alakulnak ki torlódások, lassan mozgó, egybefüggő kocsisorok, ez a helyzet a forgalmi tendenciák ismeretében egyre romlik. Ezzel szemben a villamos:

- önálló pályán, a közúti forgalomtól függetlenül halad;
- a közúti jelzőlámpáknál előnyben részesíthető;
- a menetidő kb. 15-20%-kal rövidebb lesz, mint jelenleg, torlódások esetén a különbség sokkal nagyobb.

A villamos jelentős autóbusz forgalmat vált ki (2-es, 83-as, 83/A). Kalkulálható az ennek következtében *csökkenő levegőszennyezés*, amely az új villamos vonallal megszűnik. Mindezt a tervek szerint új villamosvonal épül 2-es jelzéssel a Rókusi körúton a Kossuth Lajos sugárút és a Csongrádi sugárút között, amely - az 1-es vonalból kiágazva - egészen az Indóház tértől szolgálja majd az utazóközönséget (3. ábra).



### 3. ábra Az új, 2-es villamosvonal látványterve a Rókusi körúti füves pályán



*Forrás: Informédia (2008)*

A tervezett 2-es villamosvonal a Kossuth sugárút - Rókusi körút csomópontban ágazik ki az 1-es vonalból. Ez a csomópont ma kapacitása határán működik, gyakoriak a forgalmi torlódások. Szükségsszerűvé vált átépítése. A kapacitás növelése érdekében körgeometriájú, jelzőlámpás csomópont tervei készültek el. A csomópontban kap helyet a 2-es villamos átvezetése is. A kapacitás-számítás 20-30% növekedést tesz lehetővé áganként. A tervezett jelzőlámpa-program viszont a Belváros felé nem enged több járművet, mint jelenleg, mert ez káros lenne a város forgalmi és környezeti állapotára (4. ábra).

A jelzőlámpás körgeometriájú csomópont olyan körforgalmú csomópont, ahol minden behajtó ágat jelzőlámpa szabályoz. A körpálya több sávós, a behajtás előtt járműosztályozó van, ahová a továbbhaladás iránya szerint kell besorolni. A körpályán általában nincs sávváltás. A csomópont gyors ciklusban működik, kapacitása vetekszik egy külön szintű csomópontéval. Európai példák nyomán hazánkban Győrben épült két ilyen rendszerű csomópont.

A villamos - a tervek szerint - a Kossuth Lajos sugárúttól a Tesco középső csomópontjáig - a közút szélesítésével - középfekvésben halad. Onnan a körút külső szélén vezet a villamospálya a Csongrádi sugárútig, ahol a kiserdőt megkerülve alakítható ki a hurokforduló. A vonalszakasz végig füvesített vágánnyal épül (az útkezsztetések kivételével).

A füves villamosvágány Európa-szerte általánosan elterjedt, széles körben használják. Népszerűségének oka, hogy a létező legjobb léghang-gátló, zajelnyelő megoldás, ráadásul megköti a port, párologtat, és szép. Az úttest közepén kiemelt



szegély védi a szózástól, az út mellett élő sövény választja el a járdától. A pálya a tervek szerint automata öntözőrendszerrel épül, ami egyszerű kezelést tesz lehetővé.

4. ábra A jelzőlámpás kör látványterve a Kossuh L. sgt. és a Rókusi krt. kereszteződésében



Forrás: Informédia (2008)

A szélső fekvésű szakasz helyén ma általában kettő, a Csáky és Vértói u. között három fasor található. A villamosvonalat sikerült úgy beilleszteni, hogy két, meglévő fasor között futna, a középső (legfiatalabb, legkisebb értékű) sor fáit kell kivágni vagy átültetni (fiatal koruk miatt ez utóbbi is lehetséges). A fejlesztéshez kapcsolódik természetesen a kivágott fák területen történő pótlása is.

A jó minőségű, füvesített pályaszerkezeten a korszerű villamosok minimális zajt keltenek, ami a kellő távolságra lévő épületekből nemigen lesz érzékelhető (a falsík előtt garázsbehajtók, szervízút, merőleges parkolósor, zöld sáv, járdakerékpárút, fasor és tervezett élő sövény után következhet a füves villamospálya).

Az alacsonypadlós járművekhez alkalmazkodva, a szintbeni, akadálymentes beszállás érdekében a vonalon valamennyi peron 30 cm magas lesz, akadálymentes rámpával a gyalogátkelőhelyek felé, korláttal a közút felől és esőbeállóval. A vonal által érintett jelzőlámpák olyan programot kapnak, hogy a villamos érkezésére szabad utat biztosítsanak.

A 2-es (és ezáltal a vele közös szakasszal is rendelkező 1-es) villamosvonalra *9 db új, alacsonypadlós, csuklós villamos beszerzését* is tartalmazza a fejlesztés, ez a tervezett vonal jármű-szükséglete. A csendes, modern villamosokba szintkülönbség nélkül lehet majd beszállni. Az 1-es vonalról ilyen módon - felszabaduló Tátra villamosok a többi vonalra kerülnek.

### 8.3. A 3-as villamosvonal

A 3-as vonal a Dugonics tértől végig egyvágányú. Forgalma növekszik, külső szakaszán a forgalom csekély. A vonal mellé tervezik az új autóbusz-pályaudvart, a Budalakk egykori helyére egy nagy bevásárlóközpontot, így várható a kiszolgált területek jelentős felértékelődése. A vonal kapacitását jelenleg nagymértékben korlátozza a kitérők elhelyezkedése, az ezekben előforduló várakozás lerontja az utazás minőségét. A régi típusú villamosok semmilyen szempontból nem felelnek meg a kor elvárásainak.

A tervek szerint a 3-as vonalon hosszabb lesz - a kapacitást ma korlátozó - Kálvária téri kitérő-szakasz, mivel *második vágány épül a Veres ács utca és a II. Kórház között*. Ez a vágány a kórház oldalán húzódó idős fasor megtartása érdekében a közút felőli oldalon épül, a jelenlegi parkolók a túloldalra kerülnek át. A Kálvária tér közepe helyett *mindkét végénél lesznek megállók*, ezzel áthelyezve a Veres ács utcai megállóhelyet. Ez az utazási igényeknek jobban megfelel. A *Veres ács utca - Boross József u. csomópontjában körforgalom épül*, itt tér át a villamos az út közepéről a szélére, kiváltva a ferde útkeresztezést. A tér mentén a vágány és a közút között zöld sávnak is marad hely (5. ábra).

A Kálvária sugárút belső szakasza a város egyetlen „fátlan” sugárútja. A tervek szerint az út egyik oldalára - a parkolóhelyek megfelelő kiosztásával - fasor kerül, a másik oldalon *kétirányú kerékpárút épül*. Mivel az egyvágányú villamospályára mindkét irányban tilos ráhajtani, *ez füves vágánnyal épül át a Dáni utcától a Londoni körútig*.

A vonal II-es kórházig terjedő részének teljes átépítése mellett további fejlesztés a *régi villamosok leváltása*. Deltaforduló épül továbbá a Textilgyári útnál és a Fonógyári úton. Kétoldali peronok is szükségesek, amelyek az akadálymentes beszállás érdekében 30 cm magasak lesznek, akadálymentes rámpával a gyalogátkelőhelyek felé, korláttal a közút felől és esőbeállóval.

A fejlesztések következtében a vonalon a *menetidő mintegy 15 százalékkal fog csökkenni*.



## 5. ábra A Veresács utcai körfogalom látványterve a Kálvária sugárúton



Forrás: Informédia (2008)

#### 8.4. A 4-es villamosvonal

A 4-es villamos déli végénél található területen a közelmúltban és napjainkban számos beruházás készült és van folyamatban. Említendő a Vadaspark lakópark, a Fő-szer Electric Zrt. valamint a Délmagyarország lapkiadó új székház és telephely építé-  
tése. A Pick szalámigyár mögötti területen egy komplex sportközpont épül. Mindez a korábbiaknál nagyobb volumenű forgalmat biztosíthat e vonalon.

A vonal egyes szakaszain voltak fejlesztések, és járműparkja is megújult. Különösen leromlott a pálya állapota viszont ma is a József Attila sugárúton és a Tisza Lajos körút még át nem épült szakaszán. Ezért a vonal ezen szakaszai teljesen átépülnek. A peronok az akadálymentes beszállás érdekében 30 cm magasak, csatolt villamoshoz is elég hosszúak lesznek, akadálymentes rámpával a gyalogátkelőhe-  
lyek felé, korláttal a közút felől és esőbeállóval. Rendezésre kerül a Szent György téri közúti és gyalogátkelő, közös tömegközlekedési sáv létesül a Glattfelder téri megállótól végig a Tisza Lajos körúton. A körút járdái is megújulnak, a középső szakaszhoz hasonlóan zöld sávot kapnak. Az Anna-kúti átépítés kiváltja az Anna fürdő előtti zajos kitérőket is.

A fejlesztések következtében a vonalon a *menetidő mintegy 10 százalékkal fog csökkenni.*

### 8.5. A 8-as trolis vonal

A projekt keretében elkészül a *8-as trolibuszvonala meghosszabbítása a Kálvin tértől a Tisza Lajos körúton a Klinikákig*. A trolibuszok az Anna-kúttól szintén a közös tömegközlekedési sávban fognak haladni, felsővezetékük tartására a 2004-ben épült szakasz oszlopoi alkalmasak.

A Honvéd tér nem közelíti meg eléggé az oktatási intézményeket, az egészségügyi ellátást végző klinikákat. A csendes és kibocsátás-mentes trolibuszokkal feltárható az Aradi vértanúk terén túli terület is. *A tervezett útvonal a Tisza Lajos körút – Semmelweis utca – Markovits utca – Vitéz utca – Szentháromság utca – Tisza L. körúton halad.* Új megállóhelyek létesülnek a körúton a Honvéd téri templom mellett és a Gödör étterem előtt, a Semmelweis – Markovits utca sarkánál, míg visszafelé a Szentháromság utcai és a körúton a Dugonics téri buszmegállókhoz érintik. A mellékutca burkolat-erősítésére is szükség lesz.

A felsővezetékek - a tervek szerint - lényeges sebességcsökkenés nélküli áthaladást lehetővé tevő keresztezésekkel és váltókkal épülnek. (A hagyományosaknál 5-10 km/h-s sebességkorlátozásuk volt a trolibuszoknak.) A keresztsodronyok fölerősítése az épületekre (ahol a tulajdonosok hozzájárulásukat adták) paraffin-kötéssel történik, amely nemcsak szigetel, hanem a rezgéseket is elnyeli.

### 8.6. 10-es trolis vonal

A másik legnagyobb utasáramlat (a 2-es villamossal megcélzott mellett) Tarján és a Belváros között utazik autóbuszokon. A Belvárost átszelő hálózathoz a Csongrádi sugárútnál csatlakozva trolibuszvonala épül a 10-es autóbuszvonala helyén Tarján Víztorony tér – Budapesti krt. – Szilléri sgt. – Római krt. – Csongrádi sgt. útvonalon. A tervezett vonal a Szent István téren halad át, és - a 8-as troléhoz hasonlóan - szintén a Klinikákig közlekedik.

A tervekben vonalhoz (és a 8-ashoz) *10 db új, alacsonypadlós, csendes, kedvező gyorsulású, csuklós trolibusz beszerzése* is szerepel.

### 8.7. A közösségi közlekedés előnyben részesítése a Belvárosi-hídon Újszeged felől

Újszeged közforgalmú közlekedésének komoly idővesztést okoz a reggeli csúcsforgalom, amikor a Belvárosi-hídon kialakuló torlódásban vesztegelnek az utasokkal telt járművek. Sokszor egy-két buszban, troliban több ember vár az átjutásra, mint a torlódás összes személygépkocsijában együttvéve. Általánosak az újszegedi és a szőregi buszvonalakon a Belváros irányába a 10 perces késések. Ezért fontos és indokolt a közforgalmú közlekedés segítése, amire a hídra vezető valamennyi utcát át-fogó terv készült (6. ábra).



6. ábra Az újszegedi hídfő látványterve a Székely sor felől



Forrás: Informédia (2008)

A Székely sor teljes hosszán, valamint a Népkert sor és a Vedres utca egy részén autóbusszáv épül, a hídfőben illetve az említett utcák csomópontjaiban speciális, forgalomfüggő lámparendszer biztosítja majd a buszok és trolik átjutását a Belvárosi-hídon, a torlódások kikerülésével. A lámparendszer nem enged majd több járművet a hídra, mint amennyi azt elhagyni képes, ezáltal a torlódást mintegy "hát-rahúzva" elkerülési lehetőséget ad a buszoknak és troliknak a buszsávokon - amelyek tiszteletben tartását kamerás megfigyelő rendszer ellenőrzi majd. A Székely sori és a Vedres utcai, Belváros irányú megállókat összevonják a Torontál tér melletti új, közös megállóba, ami gyakoribb járatokat jelent az utasoknak, és javítja a Torontál téri P + R parkoló kapcsolatát is. Fontos szempont volt a meglévő kerékpáros kapcsolatok megtartása.

#### 8.8. A műszaki háttér fejlesztése

A hálózat bővítése, az új járművek rendszerbe állítása alapvetően megkívánja a műszaki háttér (áramellátás, járműtelepek) fejlesztését is. A villamosokat ma is az eredeti, Pulz utcai régi járműtelepen tartják karban. A projekt célul tűzte ki az újonnan beszerzendő járművek karbantartásához szükséges megfelelő hely és infrastruktúra kialakítását is (csarnok bővítés és felújítás, a fejlesztés fenntarthatóságát szolgáló speciális célgépek beszerzése stb.)

A Csáky utcai trolibusz telep 1985-ben került átadásra, azóta lényeges fejlesztés nem történt. A járműállomány tervezett növelése is megkívánja egy új szervizcsarnok létesítését, amely a jelenlegi szerelőcsarnok mellett fog működni. Ezzel egy a jelenleginél jobb technológiai rend is kialakítható a telepen. Megújul a telepen működő trolibuszmosó épülete és gépészeti berendezése is. Az itt dolgozók jobb munkakörülményét biztosítja az átalakításra kerülő szociális blokk. Rekonstrukcióra kerül a telep sarkában lévő áramátalakító is, berendezésének kibővítésével lehetővé válik az új 2-es villamos energiaellátása.

Az áramellátást biztosító gépek is elavultak, korszerűtlenek. A rendszerben nincs tartalék, bármelyik gép kiesése esetén megáll a forgalom egy része. Az áramellátó hálózat csak részben épült ki, emiatt nagyobb energia-vesztéssel működik, az egyes szakaszok átkapcsolására nincs lehetőség. A fejlesztés során teljesen kicserélik a Zrínyi utcai és a második legnagyobb, Csáky utcai áramátalakító berendezéseit, a városban 8 új, kisebb állomás épül. A fejlesztéssel eltűnnek a 25 éve ideiglenes, festett vaskonténerek is.

A fejlesztés magával vonja új, B + R kerékpártárolók építését is, amelyek tömegközlekedési végpontok, illetve egyes csomópontok határainál kerékpáros kapcsolatot biztosítanak a kertvárosi lakosok számára kerékpárjaik biztonságba helyezésére és tömegközlekedési eszköz használatára.

A fejlesztés további eredményeképpen a tömegközlekedési járművek helyzetét, mozgását műholdas helymeghatározó segítségével folyamatosan követni tudják majd a forgalomirányítók. A járművezető számára kijelzi a rendszer, hogy késik, avagy siet, a *járművek közlekedése pontosabbá, egyenletesebbé válik*. A fontosabb *megállóhelyeken elektronikus kijelzők* fogják mutatni, hogy melyik viszonylat járműve mikor várható. Forgalmi zavar esetén a szakszemélyzet azonnal be tud avatkozni, a járművek visszafordításáról, eltereléséről, az utasok tájékoztatásáról, a pótlásról haladéktalanul intézkedni tud. Ezt a rendszert használják majd a járművek arra is, hogy a jelzőlámpák előtt kellő időben bejelentkezve zöld utat kérjenek a közforgalmú közlekedésnek.

## **9. A projekt társadalmi, környezeti és közvetett gazdasági hasznai és megtérülése**

A projekt vizsgált eredményeit kétféle csoportba sorolhatjuk: egyrészt a közvetlen gazdasági hasznot vagy költség-megtakarítást hozó eredmények csoportjába, másrészt a beruházó/üzemeltető számára közvetlenül nem jövedelmező, társadalmi eredmények közé.

### 9.1. Társadalmi hasznok: Utazási idő megtakarítása

A megvalósíthatósági tanulmány költség-haszon elemzése alapján közforgalmú közlekedés utasai számára az egyik legfontosabb szempont az eljutási idő. A projekt révén számos viszonylatban javul az eljutás időigénye:

- A villamosvonalak pályafelújítása révén az engedélyezett sebesség 40 km/h-ról 50 km/h-ra növekszik, megszűnnek a lassú-jelek, rázkódás nélkül nő a sebesség.
- A régi, elavult FVV-villamosok leváltásával, az új járművek beállításával gyorsabb, dinamikusabb lesz a forgalom.
- Az áramellátás korszerűsítése biztosítja, hogy e lehetőségeket a járművek ki is tudják majd használni.
- A középfekvésű pályák bevédésével csökken a balesetveszély, az akadályoztatás.
- Az új villamos szakasz a közúti torlódásoktól mentesített, önálló pályán, zöldút kéréssel, gyorsabban ér a belvárosba, mint a buszok.
- Az újszegedi hídfőben kialakítandó buszsávok és jelzőlámpás zsilip eredményeként megelőzhető a reggeli torlódások idővesztése.
- A klinikákig meghosszabbodó trolibuszvonalak közelebb viszik az oda utazókat úticéljukhoz.

A felsorolt tényezők hatását a számítógépes forgalmi modellezés során szám-szerűsítették, a járműveken utazók számával összevetették, és ennek eredményeként 1 835 utas-óra / nap időmegtakarítást kaptak.

### 9.2. Társadalmi hasznok: Baleseti kockázat csökkenése

Országos adatok szerint (GKM) az egyes járműfajtákhoz köthető balesetek fajlagos száma eltérő: a villamosok kilométer-teljesítményére vetítve kevesebb baleset jut, mint a buszokra vagy a trolibuszokra (utóbbiak közel azonosak). Ez a számszerűsíthető társadalmi hasznok között kisebb súllyal szerepel.

### 9.3. Társadalmi hasznok: Légszennyezés csökkenése

Az elektromos közlekedés által kiváltani tervezett autóbuszok éves szennyezőanyag-kibocsátása a km-teljesítmények és a járművek kibocsátási átlag-értékei alapján számítható (2. táblázat).



2. táblázat Az elektromos közlekedés által kiváltani tervezett autóbuszok szennyezőanyag kibocsátása (kg/év)

Meglevő	Kiváltó fejlesztés	Szén-monoxid	Nitrogén-dioxid	Szállópor (PM10)	Kén-dioxid	Szén-dioxid
10-es busz	10-es trolis	-3 514	-1 437	-484	-34	-245 330
2-es busz	2-es villamos	-2 656	-1 086	-366	-26	-185 391
35-ös busz	10-es trolis	-2 249	-920	-310	-22	-156 990
35Y-os busz	10-es trolis	-2 746	-1 123	-378	-27	-191 664
36-os busz	35 pótlása	1 689	691	233	16	117 891
36Y-os busz	35Y pótlása	2 087	853	288	20	145 665
83-as busz	2-es villamos,	-4 980	-2 036	-686	-49	-347 609
83A-s busz	8-as trolis	-1 214	-497	-167	-12	-84 750
Személyi pu. körüli átcsoportosítás (83 alsó szakasza helyett)	2-es villamos, 8-as trolis	-3 010	-1 231	-415	-29	-210 133
Busz összes csökk.		-14 876	-6 084	-2 060	-145	-1 038 436

Forrás: COWI (2008)

#### 9.4. Gazdasági eredmények: Beruházási és fenntartási költség-megtakarítás

A gazdaságosságot az Európai Unió elvárásainak megfelelően, 30 éves futamidőre vizsgálták. A villamospályák, felsővezetékek legszükségesebb, kritikus szakaszainak felújítására évi átlagban 40 M Ft-ot feltételezhetően költene a város. Ezen felül az elavult vágányok szabályozására, fenntartására ennek akár kétszeresét is fordítaná az SZKT, ezek a költségek a projekt keretében átépülő, szilárd leerősítésű, korszerű vágányok esetében jórészt megtakaríthatóak (nem szólva a minőségi különbségről). Ez az infrastruktúra-pótlás megtakarítása.

Az FVV villamosok további üzemeltetése már csak egy-két évig tartható, a projekt elmaradása esetén az SZKT-nak saját (vagy városi) forrásból kellene ezeket pótolnia. Ebben az esetben csak használt, felújított villamosok jöhetnének szóba, amelyek élettartama is rövidebb (mintegy 20 év), ezt követően újra járművet kell beszerezni. A fejlesztés keretében érkező, új, alacsonypadlós villamosok (mintegy 30-40 éves élettartammal) ezt a járműpótlást is megtakarítják.

#### 9.5. Gazdasági eredmények: Üzemeltetési költség-megtakarítás

Aligha lenne fenntartható egy olyan fejlesztés, amely a közforgalmú közlekedés üzemeltetését megdrágítaná. A tervezett fejlesztések révén kiváltható autóbusz-vonalszakaszok futásteljesítményét egy jóval rövidebb villamos- és trolivonal-hosszabbítás ellensúlyozza (10-es vonal esetében közel azonos), ezért a rendszer üzemeltetési költségei csökkennek. Ezt tovább erősíti, hogy a város és az autóbusz-

szolgáltató közötti szerződés értelmében a teljesítmény-csökkenésre eső költségek teljes egészében megtakaríthatóak, míg a villamos- és trolibusz-költségek értelem-szerűen csak az ún. változó költség-elemek arányában követik a teljesítmény-növekedést. Ugyanakkor az üzemeltetési költségek meghatározásakor figyelembe vették az amortizációs költség változását is, amely növeli az elektromos üzemágak változó költségeit. Összességében a fejlesztés mérsékelt üzemeltetési költség-megtakarítást eredményez.

## 9. Összegzés

A városi tömegközlekedés fejlesztés hazai és Európai Unió kiemelt fejlesztési cél. Enyhíti a policentrikus gazdaságfejlesztés eredményeképpen várhatóan létrejövő demográfiai nyomást, jobb életfeltételeket (tisztább levegő, rövidebb közlekedési időszávok) biztosíthat az emberek mindennapi életviteléhez. Elsősorban környezeti és társadalmi hatásai kiemelkedőek, de közvetve a gazdaságra is fejt ki pozitív hatásokat.

A „Szeged elektromos tömegközlekedés fejlesztése” c. projekt alapvető célja a Szeged városában a tömegközlekedés arányának növelése, a környezetbarát közlekedés – a gyalogos, kerékpáros és tömegközlekedés – támogatása és javítása, a környezetszennyezés jelentős csökkentése.

A nagyprojekt kiemelten foglalkozik a tömegközlekedés átfogó, komplex fejlesztésével oly módon, hogy a tömegközlekedés vonzerejének növelését a szolgáltatási szint emelésével, járművek korszerűsítésével tervezi elérni. A közösségi közlekedés előnyben részesítésével a személygépjármű forgalom térhódítását kívánja csökkenteni.

A nagyprojekt gerince Szeged villamos hálózatának fejlesztése, annak népszerűségének erősítése. Az elektromos tömegközlekedési hálózat bővítése érdekében a buszokat környezetkímélő trolibuszokkal helyettesíti a belvárosban.

A villamosvonalak rekonstrukciója eredményeként – ami 18,3 km villamospálya felújításán túl, 4,8 km új vonal építését is jelenti – a fő utasáramlási irányokban, villamosok fogják kiváltani a helyi buszjáratokat. Minden fejlesztés hozzájárul az utazási idő csökkenéséhez.

A Projekt révén korszerűsödik a város tömegközlekedési forgalom irányító-rendszere, a jegyértékesítő rendszer, és megvalósul a valós idejű utastájékoztatás. Elősegítve, hogy a szolgáltatás megbízható, könnyen hozzáférhető, mindenütt elérhető legyen, áttekinthető tájékoztatással, friss információval.

### *Felhasznált irodalom:*

Almássy K. – Kerényi L. – Fi I. 1999: *A közútkezelő társaságok szerepe és működési struktúrája*, Minisztériumi jelentés, Budapest.

- COWI 2007: *Szeged elektromos tömegközlekedés fejlesztése Megvalósíthatósági tanulmány Költség-haszon elemzés*. COWI Magyarország Kft., Budapest.
- Czombos T. – Zsolnay T. (2001): *Közlekedés az Európai Unióban*, Budapest.
- EC 1999a: *European Spatial Development Perspective. Towards Balanced and Sustainable Development of the Territory of the European Union*. European Commission, Brussels.
- EC 1999b: 1260/1999 (VI.21) sz. EK Tanácsi Rendelet: *A Strukturális Alapokra vonatkozó általános rendelkezések megállapításáról*. Council Regulation, Luxembourg.
- EC 2007a: *Az Európai Unió területi menetrendje: Egy sokszínű régiókból álló, versenyképesebb és fenntarthatóbb Európa felé*. European Commission, Brussels.
- EC 2007b: *Lipcsei Charta a fenntartható európai városokról*. European Commission, Brussels.
- ESPON 2006: *The ESPON 2006 Programme*. European Spatial Planning Observation Network, Luxembourg.
- Farkas B. – Lengyel I. – Lukovics M. 2009: Regionális versenyképesség és területi kohézió az Európai Unióban. In Süli-Zakar I. (szerk.): *A terület- és településfejlesztés alapjai*. Dialóg-Campus, Budapest. (megjelenés alatt).
- Germuska P. 2002: *A szocialista városok létrehozása*. Századvég, Budapest.
- Honti P. – Tóth L. 2002: Fehér – Könyv, *Az Európai Unió közlekedéspolitikája 2010-re*, Közlekedéstudományi szemle 12. Szám, Budapest.
- Informédia (2008): *Szeged, elektronikus közösségi közlekedés fejlesztése EU-s támogatású nagyprojekt részekhez kapcsolódóan 3D-s látványtervek készítése*. Informédia Kft, Szeged.
- OFK 2005: *Országos Fejlesztéspolitikai Konceptió*. 96/2005 (XII.25.) Korm. Határozat. Magyar Köztársaság Kormánya, Budapest.
- OTK 1971: *Országos Településhálózat-fejlesztési Konceptió*. 1007/1971 (III.6.) Magyar Népköztársaság Kormánya, Budapest.
- OTK 2005: *Országos Területfejlesztési Konceptió*. 97/2005 (XII.25) Korm. Határozat. Magyar Köztársaság Kormánya, Budapest.
- Rechnitzer 2007: *Az európai regionális politika és gazdaságfejlődés*. Magyar Tudomány, Budapest.
- SZMJVÖ 2007: *Közlekedésfejlesztési koncepció*. Szeged Megyei Jogú Város Önkormányzata, Szeged.
- UMFT 2007: *Új Magyarország Fejlesztési Terv (UMFT)*. Magyar Köztársaság Kormánya, Budapest.

## Az egészségügyi szolgáltatások optimalizációja a köz- és magánszféra szempontjából

Kovács Nóra<sup>1</sup> – Csapi Vivien<sup>2</sup>

*„De nekiünk, Szent atyám, nagy erőt ad, hogy nem tudjuk pontosan, mit akarunk. A szándékok teljes bizonytalanságából bámulatos manőverezési szabadság születik.”*

*(Jean Anouilh: Becket vagy Isten becsülete)*

A magyar egészségügyi rendszer jelenleg talán egy felbolydult méhkaszhoz hasonlítható leginkább. Bármelyik területét is vizsgálja az ember, biztos, hogy a többi sem hagyhatja figyelmen kívül. Éppen ezért a tanulmány témájának megválasztását, annak rendkívüli aktualitása indokolta, hiszen az egészségügy reformja mind a mai napig rendkívül forró kérdés és konfliktusokat gerjeszt. Az nyilvánvaló, hogy a rendszer működése sokhelyütt nem megfelelő, sőt rossz és a változtatás elkerülhetetlen, akár reform kényszerről, akár reform lehetőségről is legyen szó. Napjainkban a közszektor számos országban nagy és kevésbé hatékony, ugyanis a javak és szolgáltatások egy részét kevésbé hatékony módon állítja elő, mint a nem-kormányzati szektor.

Tanulmányunkban, középpontba helyezve az egészségügyi szolgáltatások minden más szolgáltatástól megkülönböztető sajátosságait – a köz- és a magánszféra optimális feladatmegosztásának és újszerű szimbiózisának kialakítására helyezzük a hangsúlyt. Munkánkban ezért először a köz és a magánszféra egymás mellett élését történelmi aspektusból vizsgáljuk, majd feltárjuk az egészségügyi szolgáltatásokra oly annyira jellemző vonásokat. A jelenleg újszerű elméleti megfontolások segítségével az egészségpolitika lehetséges eszközeit tekintjük át az egészségügyi szolgáltatásokra vonatkozóan.

**Kulcsszavak:** egészségpolitika, egészségügyi reform, egészségügyi szolgáltatások

### 1. Bevezetés

Napjainkban gyakori aggály, hogy hogyan képesek az egyes országok megbirkózni azzal a problémával, hogy az orvostudomány egyre bővülő és korszerűsödő repertóriumát beépítsék az egészségügyi ellátásukba. Főleg akkor, ha az egyes államok által

---

<sup>1</sup> Kovács Nóra, PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar Közgazdasági – és Regionális Tudományok Intézete (Pécs).

<sup>2</sup> Csapi Vivien, tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástudományi Intézet (Pécs).

biztosítható pénzforrások ezt nem teszik lehetővé. Így általános az a tendencia, hogy a szükségletek általános növekedése és a társadalmi elvárások széles körű fokozódása miatt minden országban *nyílik az olló* az igények és a rendelkezésre álló források között. Fokozottan igaz ez a megállapítás a volt szocialista országokra, köztük pedig Magyarországra is. A magyar egészségügyi rendszer jelenlegi problémái ugyanis nagymértékben a szocializmusból ránk hagyományozott és azóta is cipelt rossz intézményi és ellátási struktúrából, a működési anomáliáktól (hiány, pazarlás) terhes rendszerből eredeztethetőek (Gaál 2007). A mi esetünkben az ún. jóléti országok gondjai is fokozottabban jelentkeznek: apadó források, egyre növekvő költségek, átalakuló, traumatikusan megviselt társadalom, rendkívül rossz népegészségügyi helyzet<sup>3</sup>. A szellemi színvonallal nincs gond, nyitottá vált a szakmai világ, amely növeli a tudást, eközben viszont nő a feszültség az egészségügyi intézmények lehetősége és felszereltsége között. A *magyar egészségügy* eddigi erőfeszítései ellenére úgy tűnik, egyre kevésbé tud eleget tenni az egészségüggyel szemben világszerte, s így nálunk is megnőtt követelményeknek, amelyek egyrészt tehát az egészségügy potenciálisan megnövekedett és újszerű lehetőségein, másrészt a jó egészségi állapot felértékelődésén alapulnak (Losonczy 1998).

## 2. A köz- és a magánszféra viszonya történelmi aspektusból

Az állam és a magánszektor szerepét firtató ideológiai vita a gyógyításról és az egészségüggyről szóló hamis érvek és ellenérvek egész sorát termelte ki. Az írott történelem kezdete óta az egészségügyi szektorban az inga hol a minimalizmus, hol a kiterjedt állami beavatkozást követelő nézetek felé lengett ki. Az ókorban az emberek házi szereket használtak, és a népgyógyászatban jártas gyógyítókat hívtak segítségül, amikor betegek voltak. Az ókori Egyiptomból fennmaradt papirusztekercsek azonban lenyűgöző bizonyítékát adják annak, hogy Imhotep – az orvos, a pap és az udvari hivatalnok archetípusa – már az időszámítás előtti második évezredben állami egészségügyi rendszert vezetett be, közpénzből fizetett gyógyítókkal. Az orvoslás tehát már ekkor is igen magas szintet ért el, a hangsúlyt nem a betegségek gyógyítására, hanem a bajok megelőzésére helyezve (mindehhez persze segítségül hívva a mágia hathatós segítségét is). Hammurapi (Kr.e. 1792-50) egy, a szolgáltatások természetén és a beteg fizetési képességén alapuló tételes elszámolású (*fee-for-service*) díjrendszer alapjait fektette le. Az egészségügy állami megszervezésének ez a korai kísérlete azonban nem bizonyult időtállóknak. A következő háromezer évben pedig az állami egészségügyi szerepvállalás alapvetően a személyi sérülésért járó kártérítés szabályozására és az önszabályozó orvos- céhek védelmére szorítkozott (Preker-Harding 2005).

<sup>3</sup> Mi, magyarok átlagosan hat évvel élünk rövidebb ideig, mint európai társaink (Zöld könyv 2006).

Szemben a korábbi korokkal, amikor az egészségügyben döntő volt a magán-szektor részvétele, a *huszadik század folyamán* a legtöbb országban a *kormányzat* lett az egészségpolitika centruma, gyakran magára vállalva mind a finanszírozást, mind a széleskörű ellátásnyújtást. Az állami beavatkozás indítványozói mind filozófiai, mind technikai érveket felsorakoztattak már álláspontjuk mellett. A legtöbb társadalomban a betegekről és a rokkantakról való gondoskodás mint humanitárius és filozófiai törekvés jelent meg (Preker–Harding 2005). Már ekkor felismerték azonban, hogy az egészségügyi szektor tulajdonságai jelentősen eltérnek az ún. „hagyományos iparágak” jellemzőitől és a magára hagyott piac nem biztosítja megfelelően az egészségügy hatékonyságát és méltányosságát<sup>4</sup>.

Az 1980-as és -90-es években az inga újra az ellenkező irányba lendült. Reagan és Thatcher kormányzása idején a világ azt tapasztalta, hogy egyre nagyobb az érdeklődés a közszolgáltatások (egészségügy, oktatás és társadalombiztosítás) terén is a *piaci megközelítésű kísérletek* iránt. Ez még a jóléti állam olyan bástyáira is igaz volt, mint Nagy Britannia, Új-Zéland és Ausztrália (World Bank 1996). Ahogyan korábban az állami beavatkozás kiteljesedését, a kormányzati beavatkozástól való elhidegülést és a magánmegoldások iránti lelkesedést is magyarázhatjuk mind ideológiai, mind technikai érvekkel. Elvárásként jelentkezett, hogy a nem hatékony és kiterjedt bürokráciákat meg kell reformálni, kisebb, könnyebben elszámoltatható kormányzatokat kell kialakítani (Barr 1994).

### 3. Napjaink egészségügyi rendszerei – globális trendek

Napjainkban az egészségpolitikusok dilemmáját ezért úgy foglalhatjuk össze, hogy az állam részvétele az egészségügyi szektorban nyilvánvalóan szükséges, de azt a közsférában megszervezett termelés kudarca egyértelműen korlátozza (Preker–Feachem 1996). Ma a kormányok mindenhol átértékelik, hogy mikor, hol, hogyan és mennyiben avatkozzanak be, hagyják-e, hogy a problémákat a piac, a betegek keresletének ereje próbálja megoldani. Egyre inkább konszenzus van abban, hogy a kérdés megválaszolása megköveteli, hogy az állami és a magánszektor szerepét a viszonylagos előnyös tulajdonságaikhoz jobban igazodva határozzuk meg. A legtöbb országban ez azt jelenti, hogy az állami és magánszerepek meglehetősen *komplex keverékén* belül kell megfelelő egyensúlyt találnunk (Preker–Harding 2005).

Európa hagyományosan sok állami funkcióval meghatározott egészségügyi ellátásában is erősödik a magánszféra szerepvállalása, ámbar a magánszolgáltatók szerepe különböző. A magánszerep – az európai szolidaritási, méltányossági értékek, az ellátás univerzális biztosításának elve miatt – korlátozottan jelenik meg az egészségügy közvetlen finanszírozásában. Ezzel szemben az egészségügyi szolgáltatásokban – szabályozott formában – számos szinten szerepel a közfinanszírozásba befogadott

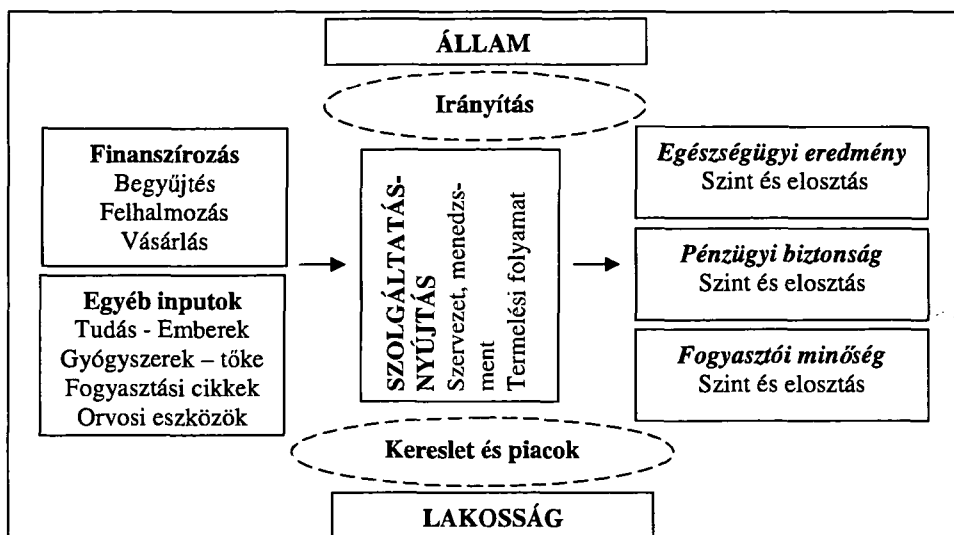
<sup>4</sup> A fellépő piaci kudarcok kifejtését lásd később.

magánszolgáltató is. Vannak területek, ahol a magántulajdon erőteljesebben van jelen, így például a fogászatban, a pszichoterápiában, a fizioterápiában, az idősek krónikus ellátásában. Ezek mellett általában az alap-, a járóbeteg-szakellátás és a gyógyszerellátás területén működnek a magánszolgáltatók. A magánkórházi ágyak összes ágyszámon belüli aránya az EU-ban az 1980-as 15-ről 2006-ra 21 százalékra emelkedett. A magántulajdonú szolgáltatók mellett több más példa is tükrözi a magántőke megjelenését: ilyen az állami egészségügyi szolgáltatók menedzsmentjének magánszereplőre bízása. A másik a magánszereplő bevonása a kórház működéséhez szükséges háttér szolgáltatásokba, amilyen a mosoda, az étkeztetés, a biztonsági szolgálat stb. Jellemző még az adminisztratív szolgáltatások kiszervezése külső, idegen cégnek adott megbízással, vagy saját cég létrehozásával. A harmadik eset a magánforrások beruházásokban való részvétele (Pap 2008).

A nemzetközi tapasztalat azt mutatja, hogy az egészségre leselkedő legnagyobb veszélyek ma már jól ismertek, a megfizethető gyógyszerek, sebészeti eljárások és más beavatkozások széleskörűen hozzáférhetők még az alacsony jövedelmű országokban is. Ugyanakkor az egészségügyi rendszerek *három kulcsfunkciója* – a *finanszírozás, a felhasznált inputok előállítása és a szolgáltatások nyújtása* – közül egyik vagy másik gyakran gyenge, és ez megakadályozza, hogy a potenciálisan hatékony egészségpolitika elérje a szegényeket is. Az alapfunkciók közül a finanszírozási alapfunkció a bevételek begyűjtését, felhalmozását és kezelését valamint felhasználását foglalja magában. Az inputok előállítása az emberi erőforrások, a tudás, a gyógyszerek, az orvosi eszközök, egyéb fogyasztási cikkek és a tőke termelését, importját, exportját és elosztását jelenti. A szolgáltatás-nyújtás a közszektor és a (haszonérdekelt és non-profit) magánszektor által nyújtott általános egészségügyi és személyes klinikai szolgáltatásokat foglalja magában. A három alapfunkció működését a *kormányzati irányítás és a lakosság piaci kereslete* befolyásolja. Ez az öt tényező együttesen határozza meg, hogy milyen lesz az egészségügyi eredmény, a rendszer pénzügyileg biztos lábakon áll-e és érzékeny lesz-e a fogyasztói elvárásokra (1. ábra).

Az egészségügyi rendszerek egy része azért nem működik jól, mert egyenetlen az alfunkciók fejlettsége, egy másik részük pedig azért nem, mert a köz- és a magánszektor nem illeszkedik megfelelően egymáshoz, gyenge köztük a koordináció (Preker–Harding 2005). Véleményem szerint az inputok előállítása és az egészségügyi szolgáltatások terén a magánszféra jelenleginél nagyobb részvételére lenne lehetőség, viszont csak erős kormányzati elkötelezettség és irányítás mellett lehet az igazságos és fenntartható finanszírozást biztosítani.

1. ábra Alapfunkciók és a teljesítmény mérése



Forrás: WHO (2008)

#### 4. Az egészségügyi szektor sajátosságai

Ahhoz, hogy a magán- és közszféra optimálisabb együttműködésének módját és lehetőségét vizsgálhassuk, szükséges áttekinteni az egészségügyi szektor – ezen belül az egészségügyi szolgáltatások – sokszor elfeledett, ám rendkívül egyedi, azt a hagyományos iparágaktól radikálisan megkülönböztető jellemzőit.

##### 4.1. Az egészség értékéről

*Egészség: az életműködés zavartalansága, a szervezet, illetve a szervek betegség nélküli állapota. (Magyar Értelmező Kéziszótár).* Mint láthatjuk az egészség fogalma rendkívül szűk kategória. Az egészség olyan állapot, melynek elérését, megőrzését a legtöbb ember igen sokra értékeli. Mai, modern, rohanó világunkban azonban ez a közhely sokszor alárendelődik más céloknak, mint pl. anyagi jólét, hedonista életmód, szórakozás. A „fő az egészség preferenciája” különösen akkor kerül előtérbe, ha a baj már megtörtént: ha az ember maga vagy szeretett hozzátartozója megbetegedett, amikor kínzó testi fájdalmat érez, és ez, addig megszokott életminőségét jelentősen visszaveti, amikor a betegség hátráltatja munkája elvégzésében, vagy amikor a haláltól való félelem nyomasztja (Kornai–Eggleston 2004). Az egészség különleges „jószág”, mással nem helyettesíthető árucikk. A piacon minden áru vagy szolgáltatás annyit ér a felhasználónak, amennyit kész megfizetni érte. Nehéz lenne azonban megválaszolni, hogy mennyi pénz nyújt kárpótlást a betegség okozta



testi-lelki szenvedésért? Mennyit ér az élet meghosszabbítása néhány évvel? Mi a pénzbeli értéke annak, ha javul a beteg ember életének minősége? Az egészségnek, a fizikai szenvedés csökkentésének és az életben maradásnak különleges, semmihez sem hasonlítható értéke van.

#### 4.2. Az egyenlő hozzáférés normája

Az emberek nagy része vallja azt az erkölcsi elvet, hogy minden embertársának joga van bizonyos alapvető egészségügyi ellátásra, az alapvető egészségügyi szükségletek kielégítését mindenki számára lehetővé kell tenni. Az „alapvető szükségletek” meghatározása azonban nehéz etikai, közgazdasági és politikai problémákat vet fel.<sup>5</sup> Éppen az elsőként említett sajátosság, az egészség, a szenvedés elhárításának, az élet megőrzésének különleges értéke miatt hajlandó az emberek nagy része elfogadni ezeket az elveket, az egyenlő hozzáférés normáját. (Ez az egészségügyi szektor egyik nagyon fontos etikai alapelvével van kapcsolatban: és ez a *szolidaritás*.)

#### 4.3. A bizonytalanság és a biztosítás iránti kereslet

Az egészségügyi szolgáltatások iránti *keresletet nem a fizetőképesség* határozza meg. Természetesen az ellátások bizonyos köre előre látható, ám többségüket nem lehet előre látni. Az egyén maga is teljesen bizonytalan abban, hogy mikor, milyen mértékű ellátásra lesz majd szüksége. Az emberek többsége, felismervén a jövőbeli egészségi állapotukkal kapcsolatos bizonytalanságot, kész önkéntes betegbiztosítást kötni. Ha ugyanis a fogyasztó megosztja a kockázatot azokkal, akik ugyanannál a biztosítónál vásároltak biztosítást, akkor egy méltányos, rendszeres időszakonként fizetendő díj ellenében kivédheti egy esetleges betegség anyagi következményeit (Kornai 1998).

#### 4.4. Az aszimmetrikus információ

Minden piacon jelentkezik, ahol a tranzakció egyik résztvevője többet tud a tranzakció tárgyáról, mint a másik. Az egészségügyi szektorban ezek az aszimmetriák igen elterjedtek és rendkívül fontos szerepet játszanak. Az egészségügyi biztosítás piacán gyakran a keresleti oldal, azaz a biztosítást megvásárolni kívánó fogyasztó az, aki több információval rendelkezik a tranzakcióról, mint a kínálati oldal, a biztosító. A kínálati oldal (az orvos) általában sokkal többet tud a tranzakció tárgyáról, a betegség megfelelő gyógyításáról, annak igazi hasznáról és összes költségeiről, mint a keresleti oldal (a beteg és a biztosító). Napjaink egészségügyére az a jellemző, hogy a betegek egyre többet és többet tudnak saját betegségükről, az őket sújtó betegség természetéről. Ha a betegnek módja van arra, hogy saját sorsát irányítsa és a kezelés

<sup>5</sup> Adam Smith szerint „szükséges javakon nem csak azokat a javakat értjük, amelyekre az élet fenntartásához okvetlenül szükség van, hanem mindazokat, amelyekről az ország szokásai azt tartják: nélkülük minden ember élete méltatlan lenne” (Kornai–Eggleston 2004).

költségei részben őt terhelik, akkor ez erős érdekeltséget teremt arra, hogy információt gyűjtsön, és ezt az aszimmetriát csökkentse. Általánosságban is igaz, hogy a modern társadalmak jövedelmük egyre nagyobb részét költik szolgáltatásokra, s az átlagosnál gyorsabban nő a szabadon választható, ún. *bizalmi jószágok* iránti kereslet. Ebbe a kategóriába tartozik az orvosi gyógyító munka is. Így az sem véletlen, hogy az orvosi honoráriumok és a hálapénz gyakorisága és nagysága azokon a szakterületeken a legmagasabb, ahol a betegnek van ideje és lehetősége a választásra, illetve az intimitás, a beavatkozás kockázata vagy a vele járó fájdalomérzet miatt fontos az orvos iránti bizalom (Mihályi 2003).

#### 4.5. A minőség szerepe

Az egészségügyi szolgáltatások minőségének vizsgálata során több tényezőt különíthetünk el: (1) egyrészt az egészségügyi ellátás orvos-szakmai minőségét, a terápia helyességét, (2) másrészt az ellátás komfort körülményeit, a hotelszolgáltatást, az orvos-beteg viszony udvariassági elemeit, a beteg idejének tiszteltét, (3) harmadrészt pedig az ellátásnak azt a minőségi szintjét, amelyben egy ország népessége összességében részesül (Mihályi 2003).

#### 4.6. Monopolhelyzet

Hirsch (1976) szerint a modern társadalmak által kínált szolgáltatások egy része szükségszerűen újra meg újra monopolhelyzeteket teremt, s így kialakul a kiválasztott kevesek és a ki-nem választott többség érdekellentéte. Az egészségügyi szektor kínálati oldalán gyakran alakulnak ki ilyen szerveződések, melyek részben a méretgazdaságosságnak tulajdoníthatók. Egy példa: a világ vagy az ország legjobb sebésze egy hónap vagy egy év alatt viszonylag csak kisszámú műtetet tud elvégezni és nem lehet biztosítani azt sem, hogy a legújabb gyógyító eljárásokhoz mindenki hozzáférjen (Mihályi 2003). Szabályozás hiányában az egészségügyi szektor melegegya a verseny mesterséges korlátozásának.

#### 4.7. A beteg kiszolgáltatottsága

Az egészségügyi szektorban az eddigi sajátosságok alapján szó sem lehet tökéletes versenyről, ill. a szolgáltatás nyújtójának és felhasználójának egyenrangúságáról. Ez részben a már említett aszimmetrikus információ következménye. A betegek kiszolgáltatottságát az orvos-beteg viszonyt szabályozó törvényekkel lehet csökkenteni.

#### 4.8. Magas tranzakciós költségek

Az információs aszimmetria növeli azokat a megbízási költségeket, amelyek akkor jelentkeznek, amikor az ellentétes érdekekkel rendelkező megbízók és ügynökök közötti szerződések kell megfogalmazni, ellenőrizni és működtetni.

#### 4.9. A korrupció lehetősége

Az információs aszimmetria miatt fellépő „alapvető tudatlanságnál” is rosszabbak azok az *információs problémák*, amelyeket a társadalomnak számadással tartozó politikusok, bürokráták, egészségügyi szolgáltatók és egyéb szervezetek tudatosan generálnak. Az egészségügyi rendszerek komplex természete miatt tág tér nyílik a betegek és a közvélemény félrevezetésére és megkárosítására.

### 5. Az egészségpolitika lehetséges eszközei a tényező-és termékpiacokon

Az előző fejtegetésből is kiderül, hogy a legtöbb, egészségügyi területen megjelenő jószág és szolgáltatás esetében fellép valamilyen piaci tökéletlenség. Ezt azonban az eddigiekhez képest egy másik aspektusból is vizsgálhatjuk, mégpedig a piac megtámadhatósága és a javak/szolgáltatások mérhetősége szempontjából. Egy piacra akkor mondhatjuk, hogy *tökéletesen megtámadható*, ha a vállalatok szabadon léphetnek be rá, szabadon hagyhatják el anélkül, hogy a befektetésüket elveszítenék, és a technológia mindenki számára egyformán hozzáférhető (Baumol et al 1982). A nem megtámadható javak esetében az elsüllyedt költségek, a piaci erőfölény, a földrajzi előny és a speciális beruházások miatt a belépési költségek magasak, a piacspezifikus beruházások egyben elsüllyedt költséget is jelentenek. Az egészségügyben többnyire ez utóbbi esettel állunk szemben: ha a piacon bentlévők tevékenységük folytán jelentős szakértelemre és lojális „ügyfélkörre” tesznek szert, akkor ezzel erős korlátot állítanak a potenciális belépők elé, vagyis a piac kevésbé megtámadható. A *mérhetőség* azt jelenti, hogy mennyire precízen tudjuk mérni a felhasznált erőforrásokat, a folyamatokat, a teljesítményt, valamint a javak és szolgáltatások eredményességét. A jelentős információs aszimmetriával jellemezhető egészségügyi szolgáltatások teljesítményét és eredményét meglehetősen nehéz mérni (Preker–Harding 2005).

Röviden osztályozzuk az egészségügyi szektor tényező – és termékpiacát a fentiek szerint csoportosítva. A *termelési tényezők piacán* a fogyasztási cikkek gyártása, a gyógyszerek és egészségügyi felszerelések kiskereskedelmi forgalmazása esetén a piac többnyire könnyen megtámadható és a teljesítményt is jól lehet mérni (1. táblázat). Jobbra haladva a belépési korlátok növekedésével csökken a piac megtámadhatósága a különleges felszerelések beruházási igénye és a növekvő technológiai specializáció miatt. Ide tartozik például a gyógyszerek, műszerek nagykereskedelme. A gyógyszerek és a csúcstechnológias egészségügyi felszerelések, a rendkívül költségigényes kutatás-fejlesztési tevékenység esetében a belépési korlátok még tovább emelkednek és a mérhetőség is problematikusává válik.

A termékpiacok esetében a különböző egészségügyi szolgáltatásokat is csoportosíthatjuk az előbbiekhöz hasonló módon. Míg a tényező tényezőpiacokon a fő probléma, hogy a piaci koncentráció miatt nehezen támadhatók meg, addig az orvosi beavatkozások és egészségügyi termékek esetében a legtöbb gondot a teljesítmény

és az eredményesség mérésének nehézsége okozza, ahogy azt a 2. táblázat is mutatja (Preker–Harding 2005).

1. táblázat A tényezőpiacok jellemzői

	Könnyű megtámadhatóság	Közepes megtámadhatóság	Nehéz megtámadhatóság
<b>Jó mérhetőség</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Egészségügyi fogyasztási cikkek gyártása,</li> <li>- Gyógyszerek és orvosi eszközök kiskereskedelme,</li> <li>- Képzetlen munkaerő</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Műszerek gyártása,</li> <li>- Gyógyszerek és orvosi eszközök nagykereskedelme</li> <li>- Kis tőkeigény ki-elégítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gyógyszerek, csúcstechnológiák előállítása,</li> <li>- Nagy tőkeigényű beruházások</li> </ul>
<b>Közepes mérhetőség</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alapszintű képzés,</li> <li>- Szakképzett munkaerő</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kutatás-fejlesztés,</li> <li>- Felsőoktatás, magasan képzett munkaerő</li> </ul>
<b>Rossz mérhetőség</b>		-	-

Forrás: (Preker–Harding 2005)

2. táblázat A termékpiacok jellemzői

	Könnyű megtámadhatóság	Közepes megtámadhatóság	Nehéz megtámadhatóság
<b>Jó mérhetőség</b>	-	-	-
<b>Közepes mérhetőség</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nem klinikai tevékenységek (mosoda, konyha),</li> <li>- Rutinjellegű diagnosztika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klinikai beavatkozások,</li> <li>- Csúcstechnológiájú diagnosztika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kutatás, tudás,</li> <li>- Felsőoktatás</li> </ul>
<b>Rossz mérhetőség</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambuláns kezelés, orvosi ellátás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Közegészségügyi intézkedések,</li> <li>- Fekvőbeteg ellátás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Egészségpolitikai programok,</li> <li>- Monitoring és értékelés</li> </ul>

Forrás: Preker–Harding 2005

A kormányok sokféle egészségpolitikai eszköz közül választhatnak, ha kezelni kívánják ezeket a problémákat. Néhány ezek közül – a leggyengébb formától a legerősebb felé haladva: információszoigáztatási kötelezettség előírása, szabályozás,

szolgáltatások szerződésbe adása, szubvencionálás, közvetlen finanszírozás, állami előállítás. Az alábbiakban az egyes egészségpolitikai eszközöket a „vásárolni vagy magunk előállítani” probléma fényében vizsgáljuk meg (Preker–Harding 2005).

1. *A tényezőpiaci inputok egy részénél* – így az egészségügyi fogyasztási cikkek gyártásánál, a szakképzetlen munkaerőnél, valamint a gyógyszerek, orvosi eszközök és fogyasztási cikkek kiskereskedelménél – csak ritkán kell szembenéznünk a piaci tökéletlenség súlyos formáival: a piac megtámadhatóságának nehézségével és mérési problémákkal (2. ábra bal felső része). Itt elég csak minimális kormányzati beavatkozással élnünk, például információszolgáltatást előírunk és minőségi vagy biztonsági előírásokat megállapítanunk és a versenyzői piacok hatékonyan állítják majd elő ezeket az inputokat. Az állami keretek között megszervezett termelés ilyen esetekben rontja a minőséget, nem ösztönöz innovációra és technológiai hatékonyságra.

A másik véglelet a nagyon speciális munkaerő képzése, valamint a ritka klinikai esetek diagnosztizálására és kezelésére vonatkozó tudás előállítása jelenti (2. ábra jobb alsó része): itt jelentős piaci kudarcokkal kell számolni. Csekély ugyanis az esély a piac megtámadására, és a mérés is szinte lehetetlen. Ilyenkor a szigorú szabályozás és a közvetlen kormányzati előállítás keveréke tudja biztosítani az inputok megfelelő kínálatát.

A többi termelési tényező nagy részét vásárlás útján lehet beszerezni, bár a piacok gyakran rosszul jelzik az inputok szükséges mennyiségét (főleg vagy hiány alakulhat ki), összetételét és elosztását. Ez különösen igaz a hosszú képzést igénylő emberi erőforrásra, a hosszadalmas fejlesztésen alapuló gyógyszerek és orvosi műszerek gyártására. Emiatt komoly szabályozási és szerződési szakértelmet kíván az olyan inputok vásárlása, amelyeknél mind a piac megtámadása, mind a mérés nehéz (2. ábra középső része). A nagy gyártók különböző piacvédelmi politikák (szabadalmak és engedélyeztetések), gyártói szabványok, nagy elsüllyedt költségek, összejátszás és magasfokú specializáció (K+F) révén is megpróbálhatják megerősíteni a piacukat védő korlátokat, erősen csökkentve ezzel a piac megtámadásának esélyét. Ezeknél az inputoknál már olyan erősebb policy-eszközökre is szükség lehet, mint amilyen a monoposzonista vásárlóerő és a hosszú távú szerződések rendszere. A javak ilyen bonyolult összetétele ellenére a kormányzat szabályozás és szerződések révén sok nehezen megtámadható és mérési problémákkal jellemezhető piacon is elérheti méltányosság, hatékonysági és minőségi céljait (Herzlinger 1997).

2. *A termelési tényezőkhöz hasonlóan, az orvosi beavatkozások és más egészségügyi végtermékek esetében* is élhetünk a „kiszerezés” (vásárlás) eszközével; nincsen szükség arra, hogy az állam saját maga állítsa elő őket. Azt a gyakorlati döntést, hogy milyen beavatkozásokat hagyjunk az

állami intézmények kezében, és mikor jó megoldás a kisserződés, több tényező befolyásolja. Először is néhány termék esetében (például a klinikai beavatkozásoknál) sokkal kevésbé határozható meg a szolgáltatás tárgya, mint az inputoknál. Ez megnehezíti a megkötött szerződések menedzselését és a szolgáltatók opportunizmusának korlátozását. Másodszor, a tényezőpiacok jellemzésekor említett okok miatt a piac megtámadásának esélye gyakran csekély. Végül, a komplex egészségügyi problémák kezelése sokszor szükségessé teszi a stratégiai koordinációt, a különböző orvosi beavatkozások és egyéb egészségügyi termékek összekapcsolását. A nem klinikai tevékenységek például nem igényelnek különleges stratégiai koordinációt. Ezek közé tartozik az őrzés-védelem, a konyha, a mosoda működtetése és a menedzsment. Általában „leválaszthatjuk” ezeket a többi szolgáltatásról, és viszonylag szabványszerű szerződések révén „kisserződhetjük” őket ilyen tevékenységet folytató vállalkozásoknak. A klinikai és népegészségügyi beavatkozásoknál ezzel szemben gyakran jelentkezik igény a koordinációra és arra, hogy a viszonyokat az ellátott egyének, a lakosság, illetve a szolgáltatást nyújtó szervezet speciális jellemzőihez igazítsák. A tapasztalatok azt mutatják, hogy e tevékenységek „leválasztása” gyakran vezet olyan problémákhoz, mint a költség-áthárítás, a kezelés megszakítása és a minőségromlás (Manning 1998).

2. ábra A korlátozott megtámadhatóság és mérhetőség kezelésére alkalmas egészségpolitikai eszközök

	Könnyű megtámadhatóság	Közepes megtámadhatóság	Nehéz megtámadhatóság
Jó mérhetőség	Információk nyilvánossága		
Közepes mérhetőség		Szabályozás és szerződés	
Rossz mérhetőség			Állami finanszírozás és előállítás

Forrás: (Preker–Harding, 2005)

## 6. Következtetések

Az egészségügyi ellátórendszerek a világon mindenütt egyre erőteljesebben szembesülnek azzal a nyomással, amit a társadalmi, demográfiai változások, az egészségügyi technológiák rohamos fejlődése jelent: az egészségügyre fordítható erőforrások nehezen tudnak lépést tartani a megnövekedett elvárásokkal, az újabb és újabb, rendkívül drága technológiák finanszírozási igényével (Boncz et al 2005). A költségek felügyelet alatt tartása az 1970-es évek óta feladat Európában. A jóléti államok

zömében alapvető kihívássá vált az egészségügyi kiadások, GDP növekedési ütemét meghaladó szárnyalásának visszafogása (Orosz 2008). Ez a költségkontroll kikényszeríti az ellátás racionalizálását, melynek egyik eszköze lehet a privatizáció. A privatizációt „elősegíti” az állami rendszerek elégtelen működése is. Manapság ugyanis sok országban a nagy és kevésbé hatékony közszektor olyan termékeket és szolgáltatásokat állít elő, amelyeket nem kormányzati szolgáltatóktól is meg lehetne vásárolni. Éppen ezért az egészségügyi szolgáltatásokban a magánszféra szerepvállalásának további erősödése várható, minden területen. Minden bizonnyal bővül az állami és magánszféra együttműködése, a szolgáltatások nyújtására vonatkozó hosszú távú szerződésekkel, a kockázat és a profit megosztásával. Fontos kérdés azonban, hogy a magánszféra „benyomulása” hogyan hat az egészségügy olyan kulcsfontosságú paramétereire, amilyenek például a költségek, a fenntarthatóság, a hatékonyság, az elérhetőség, a szolidaritás, az ellátás minősége, az egészségi állapot vagy a választás szabadsága. Képes-e jobban teljesíteni egy nagyobb magánrészesedéssel bíró rendszer a meghatározóan államinál? Erre ma még nincsenek adataink, a választ a jövő kutatásai, valamint gyakorlati tapasztalatai adhatják meg.

Kétségtelen tény azonban, hogy a fejlett országokban az egészségügyi szféra a gazdaság innovatív húzóágazata, magáénak tudva a GDP egyre jelentősebb hányadát.<sup>6</sup> Az egészségügyi szolgáltatások piacának bővülése a szükséglet oldaláról korlát nélküli (növekedésüknek csak a források szabnak határt), tehát egy folyamatosan bővülő piacról van szó, amelynek kiszolgáló háttérpára már ma is a világ gazdaságának meghatározó ágazatait foglalja magában (Kincses 2000). A magyar egészségüggyel kapcsolatos nézetek között elterjedt az a felfogás, miszerint az ország fejlődése felé vezető úton az egészségügyben felmerülő problémák megoldása csak szükséges rossz, a kiadásokat túl gyakran csak rövid távú költségnek tekintik, nem pedig hosszú távú beruházásnak (Orosz 2008). Amennyiben viszont az egészségügyet nem fejlesztjük, „pénznyelő automatának” tekintjük, akkor kimaradunk a világ legdinamikusabban fejlődő iparágából. Ezzel a felfogással több szempontból is szakítani kell: *szemléletváltásra van szükség* az egészség érték szemléletének változásában, a humán erőforrás és az egészségügyi rendszer szerepének ártértekélésében. Ma már világos, hogy a jelenlegi forrásokból és a jelenlegi szolgáltatások nyújtása mellett az ellátórendszer hosszútávon nem működtethető. Ezáltal nyilvánvaló az is, hogy magyar egészségügy szerepkeresésének folyamatában jelentős mennyiségű инвестиáció szükséges. Ez a szükséges beruházás azonban a szereplők egyikétől sem várható el kizárólagosan. Ahhoz, hogy a magyar egészségügy hiánytermelő válságágazatból a gazdaság húzóerejévé váljon, újra kell értelmezni a köz és a magán viszonyát az egészségügyben. Ehhez egyrészt meg kell szüntetni a merev különállást a közfinanszírozású és a magánfinanszírozású intézmények között, másrészt meg kell engedni, hogy a magántőke a közintézményekben is befektethessen, vegyes hasznosítás mellett (Kincses 2001). Mindezt természetesen a szolidaritás alapelvének sérülése nél-

<sup>6</sup> Az OECD adatai alapján az EU15 átlaga 2005-ben a GDP 6,6%-a volt, míg Magyarországon 2007-ben az egészségügyi közkiadások a GDP 4,7%-át tették ki (Orosz 2008).

kül. Ez nem megoldhatatlan feladat, hiszen ma már a „*public private mixt*” technika létezik a világban: egyrészt ez a vegyes finanszírozás hozhatja meg a szükséges investíciót és működési költségvetést, másrészt a magánszféra megerősödése versenyhelyzetbe hozza a közintézményeket, és ettől az ellátás általános színvonalának javulása várható. A magánszféra szükségszerű megerősödése nem mentesíti az államot a felelősség alól. Egyrészt, mint tulajdonosnak gondoskodnia kell az intézményeiről, másrészt a piaci viszonyok súlyának növekedése felértékeli az állam piacszabályozó és ellenőrző szerepét. Az államnak ezen kívül fontos szerepe van a piacélénkítésben és piacbővítésben is (Kincses 2001). Összefoglalva: az állam és a piac szerepére vonatkozó dogmatikus, ideologizált „fekete-fehér” elméletet egy olyan látásmódnak kellene felváltania, amely differenciáltabb, pragmatikusabb, megérti az egészségügy sajátosságait, a piac és az állam korlátait is (Orosz 2008). Hiszen Magyarország földrajzi fekvése és a magyar egészségügy szakmai potenciálja alapján alkalmas lehet arra, hogy a térség egészségügyi központja legyen, magas szintű ellátást nyújtva mind a hazai, mind a külföldi betegeknek egyaránt, ezáltal „karbantartva” a hazai – a külföldi tőke által magasra értékelt – humán erőforrást és erősítve a társadalmi infrastruktúrát.

#### *Felhasznált irodalom*

- Barr, N. 1994: *Labor Markets and Social Policy in Central and Eastern Europe*. World Bank/Oxford University Press, Oxford.
- Baumol, W. J. – Panzar, J. C. – Willing, R. D. 1982: *Contestable Markets and the Theory of Industrial Structure*. Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Boncz I. – Brandtmüller Á. – Dózs Cs. – Gulacsi L. – Jenei Gy. – Nagy. B. – Pékli M. 2006: *Prioritásképzés az egészségügyben – a közgazdaságtan hozzájárulása*. Köz-gazdaság 2006/1., <http://www.kozgazdasag.hu/images/stories/1per1/9-boncz.pdf>, letöltve: 2009.02.07.
- Herzlinger, R. 1997: *Market Driven Health Care: Who Wins, Who Loses in the Transformation of America's Largest Service Industry*. Reading, Mass.: Perseus Books, New York.
- Hirsch, F. 1976: *Social Limits to Growth*. Harvard University Press, Boston.
- Gaál P. 2007: *Egészségügyi reform: problémák, okok és megoldási lehetőségek*. Nemzeti Érdek, 1, 69-75. o.
- Kincses Gy. 2000: *Az egészségügy új szemlélete*. Veresegyház-előadás Letölthető: <http://www.kincsesgyula.hu/dokumentumok/Az%20egeszsegugy%20uj%20szemlelete.pdf>. Letöltés ideje: 2009. 03. 10.
- Kincses Gy. 2001: *A „köz” és a „magán” új együttélése az egészségügyben*. Praxis Server Egészségügyi Tanácsadó Kft., Budapest.
- Kornai J. – Eggleston K. 2004: *Egyéni választás és szolidaritás*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.



- Kornai J. 1998: *Az egészségügy reformjáról*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Losonczy Á. 1998: *Utak és korlátok az egészségügyben*. Magyar Tudományos Akadémia, Budapest.
- Manning, N. 1998: *Unbundling the State: Autonomous Agencies and Service Delivery*, Draft World Bank Discussion Paper, Washington.
- Mihályi P. 2003: *Bevezetés az egészségügy közgazdaságtanába*. Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém.
- Orosz É. 2008: *Globális és hazai egészségügyi kihívások és egészségpolitikai törekvések a 21. század elején*, Az ENSZ Akadémián, 2008. október 22-én elhangzott előadás.
- Orosz É. 2008: *Felzárkózunk, vagy lemaradunk? Informatika és menedzsment az egészségügyben*, VII. évf. Egészséggazdaságtani különszám.
- Preker A.S. – Feachem R.G.A. 1996: *Market Mechanisms and the Health Sector in Central and Eastern Europe*. World Bank Technical Paper Series No. 293, Washington.
- Preker, A. S. – Harding A. 2005: *Állami és magánszerepek gazdaságtana az egészségügyben – az intézményi közgazdaságtan és szervezetelmélet szemszögéből*. Kormányzás, Közpénzügyek, Szabályozás, 1, 4-32. o.
- Pap Zs. 2008: *A magánszféra óvatos jelenléte az egészségügyben*. *Gazdasági Tükörrkép Magazin*, 2008/12 lapszám, [http://www.gtm.hu/cikk.php?cikk\\_id=1182](http://www.gtm.hu/cikk.php?cikk_id=1182), letöltve: 2009. 02.07.
- World Bank 1996: *Investing in People and Growth, 1996 World Development Report From Plan to Market*, ch. 8 New York: Oxford University Press, Oxford.

## A földgázpiaci liberalizáció és a távfűtés

Kádárné Horváth Ágnes<sup>1</sup>

*Napjainkban világszinten jelentős mértékű és növekvő a primer energiafelhasználás, ugyanakkor az energiaforrások szűkösen állnak rendelkezésre. Emiatt, valamint az egyre emelkedő energiaárak hatására a világ figyelme az energiapolitika felé fordult. Az energia-kérdés mind a politika, a gazdaság, mind a társadalom oldaláról jelentős megoldandó feladatokat generál. Egy ország hatalma, gazdasági ereje, de kiszolgáltatottsága is függ a rendelkezésre álló energiaforrásoktól.*

*Egy másik jelentős tendencia a világban zajló globalizációs, valamint liberalizációs folyamatok felerősödése a gazdaság szinte minden területén. Sok vitát váltott ki szakmai körökben a közszolgáltatások privatizációjának, liberalizációjának kérdésköre. Az elmúlt években tanúi lehettünk többek között az energiapiac (a villamosenergia-piac valamint a földgáz-piac) fokozatos átalakításának, megnyitásának.*

*E két különösen fontos témát a távhőszolgáltatás szempontjából vizsgálom és kapcsolom össze. Abból indulok ki, hogy az energiahordozók ára, rendelkezésre állása általában véve meghatározó a nagy energia felhasználó iparágak, így többek között a távhőszolgáltatás versenyképessége szempontjából is. A távfűtés energiabázisában jelentős arányt tesz ki a földgáz felhasználása, ezért a cikk elsősorban a földgázpiaci liberalizációt, valamint annak a távhőszolgáltatásra gyakorolt hatásait vizsgálja.*

**Kulcsszavak:** távhőszolgáltatás, földgázpiac, liberalizáció

### 1. A távfűtés energiabázisa

A távfűtés egyik sajátossága, hogy lényegében bármilyen energiahordozó elégetésével képes hőt előállítani, és azt a fogyasztókhoz eljuttatni. Ennél fogva a távfűtés által (elvileg) csökkenthető az egyes energiahordozóktól való függőség, amennyiben a technológia alkalmas a tüzelési mód átállítására. Érdekes kérdés annak vizsgálata, hogy hogyan alakul a hőtermelés energiabázisa, a felhasznált energiahordozók szerkezete az egyes országokban. Európában a hőtermeléshez felhasznált energiahordozók közül a legnagyobb arányt a szén (40 százalék) teszi ki, ezt követi a földgáz (34 százalék) felhasználása. A megújuló energiahordozók (pl. biomassa, geotermikus energia, napenergia) valamint az ipari hulladékhő hasznosítása együttesen mintegy 21 százalékot képvisel (1. táblázat).

---

<sup>1</sup> Kádárné Horváth Ágnes, adjunktus, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Gazdálkodástani Intézet (Miskolc).

## 1. táblázat A távfűtés energiabázisa

	Szén	Földgáz	Olaj	Megújuló	Hulladék	Egyéb
EU 2005	40	34	5	10	3	8
Magyarország 2005	9,2	82,8	1,4		6,6	
Magyarország 2007	10,8	78,3	0,5		10,4	

Forrás: EuroHeat&Power (2007)

Megjegyzés: Az EU 2005 adatai a hőtermeléshez felhasznált energiahordozók aránya Európában (A felmérésben részt vett összes ország súlyozott értéke). A 2007. évi magyarországi adatok: a Magyar Energetikai Hivatal adatai

A felhasznált energiahordozók fajtája *eltérő struktúrát* mutat az egyes országokban. Érdekes kiemelni Izlandot, ahol a távfűtéshez felhasznált tüzelőanyag 97 százalékát a megújuló erőforrások és a geotermikus energia teszik ki. Az EU15-ben Ausztriában, Dániában, Finnországban, Svédországban a megújuló erőforrások felhasználása meghaladja a 10 százalékot. Több országban a földgáz felhasználása dominál a távhőszolgáltatásban, mint például Ausztriában, Olaszországban, Hollandiában, Litvániában, Horvátországban, Lettországon és hazánkban is. Ugyanez igaz például Koreában, Oroszországban és Ukrajnában. Csehországban, Lengyelországban és Szlovéniában a szén felhasználása a legnagyobb arányú, de jelentős a szénfelhasználás Romániában és Szlovákiában is.

Magyarországon a távhő előállításához legnagyobb arányban a földgázt használják fel energiahordozóként. A Magyar Energetikai Hivatal adatai szerint a hőtermeléshez *felhasznált energiahordozók szerkezete* hazánkban az évek folyamán *átalakult*. Már a rendszerváltáskor is a földgáz felhasználása dominált (58,9 százalék), 2005-re ennek aránya elérte a 82,8 százalékot. 2007-re némi csökkenés mutatkozott 2005-höz képest, de így is jelentős, 78,27 százalékos arányt képviselt a földgáz a felhasznált energiahordozók között. A Magyar Energetikai Hivatal 2007. évi adatai szerint Magyarország 92 távhővel ellátott településén működő távhőszolgáltató vállalatok közül 64 vállalat (69,6 százalék) tisztán földgázbázison állítja elő (vagy szerzi be) a hőt. További 10 vállalatnál a földgáz energiahordozó aránya meghaladja a 92 százalékot (zömében a 96 százalékot). Összességében ez a két csoport lefedi a távfűtött lakások 82,4 százalékát. 19 település esetén (20,7 százalék) volt 90 százaléknál alacsonyabb a földgáz aránya.

Korábban a távhőszolgáltatás különböző ágazatok, például a bányászat, a kohászat, a vegyipar hulladékhőjének hasznosítására alapult. Később a bányászat és a kohászat tönkrement, s új hőforrások keresése kezdődött. A technológiák kialakításakor a legfontosabb cél a lehető legalacsonyabb beruházási költség volt, így terjedtek el a tisztán primer-energiához alapon működő fűtőművek. A *földgáz irányába való eltolódás* egyik oka az volt, hogy az olajtüzelés a környezetvédelmi negatív hatásai mellett szállítási és tárolási problémákat okozott, a széntüzelésű erőműveket környezetvédelmi szempontok miatt nemkívánatosnak tartották. Tüzeléstechnikai

előnyei miatt egyre szélesebb körben terjedt el a földgáz felhasználása tüzelőanyagként. Ehhez hozzájárult az is, hogy az orosz földgázt rendkívül alacsony áron és korlátlan mennyiségben kapta az ország a rendszerváltás előtti időszakban. A földgáz felhasználásának aránya a rendszerváltás utáni időszakban még tovább nőtt. Napjainkban a kapcsolt energiatermelés távhőszolgáltatásban leginkább elterjedt technológiái, a gázmotorok, valamint az új kombinált ciklusú erőművek szintén földgáz felhasználására épülnek (szénbázisú erőmű esetén a szén elégetésével közvetlenül nem lehet turbinát meghajtani, így a gáz/gőz körfolyamat kombinált ciklusa nem jöhet létre<sup>2</sup>). Mára azonban világossá vált, hogy az egyik legdrágább energiahordozó a földgáz, s a tisztán, vagy dominánsan földgázbázison működtetett távhőrendszerek rendkívül drágán tudják előállítani, illetve beszerezni a távhőt.

Látható tehát, hogy hazánkban a távhő előállítása során túlnyomórészt a földgáz felhasználása a jellemző, ezért a távhő árak vizsgálatakor figyelembe kell venni ezen energiahordozó árának alakulását, *a földgáz árában bekövetkező folyamatos áremelkedési tendenciát*, de ugyanilyen fontos *a lakossági és nem lakossági nagyfogyasztók gázáraiban* tapasztalható visszaesésből eredő negatív hatások számbevétele is. A földgáz piacon nemrégiben lezajlott *liberalizáció* lehetőségeket rejthet magában a távhőár alakulása szempontjából.

## 2. Európa földgázfüggőségének alakulása

Mind az EU, mind Magyarország tekintetében elmondható, hogy jelentős az *import földgáztól való függőség*. Ennek súlyosságát egész Európa érezhette a 2009 januárjában kiéleződő orosz-ukrán konfliktushelyzet miatti gázellátási problémák következtében. Az EU 27 tagállama gázszükségleteinek nem egészen 40 százalékát fedezi saját forrásból (nagy részt az Egyesült Királyság és Hollandia kitermelése révén). Az EU legfontosabb külső szállítója Oroszország, Norvégia és Algéria. Magyar 2007-es tanulmánya alapján a földgáz-függőség a prognózisok szerint jelentősen emelkedni fog, a jelenlegi 61 százalék körüli értékről 2030-ra már várhatóan meghaladja majd a 81 százalékot.

Az importfüggőség alakításában *a távfűtés kettős vetületben* is megjelenik. A távhő előállításához felhasznált energiahordozók között a földgáz mintegy 78 százalékot képvisel, ezért a távhőszolgáltatási tevékenység tovább növeli a földgáz függőséget. Másrészt viszont azáltal, hogy szinte bármilyen energiaforrásból származó hőt képes biztonságosan eljuttatni a fogyasztókhoz, így lehetőséget teremt a földgáz

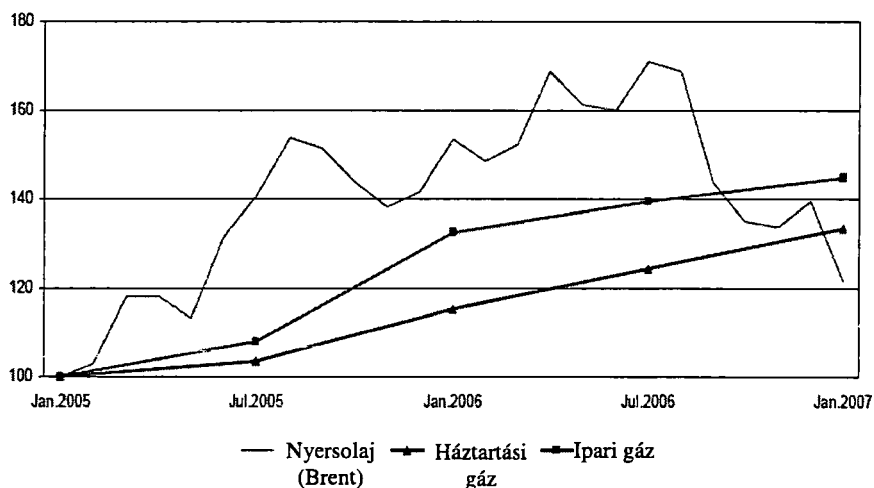
<sup>2</sup> Ezzel kapcsolatban fontos megemlíteni a szénerőművek hatásfokának növelésére irányuló kutatási munkák (így például a német és amerikai kooperációban folyó kutatások) jelentőségét. „A vizsgálatok a magas fűtőértékű szénfajták zárt térben történő elgázosításával kapcsolatosak és arra irányulnak, hogy nagy nyomás és hőmérséklet mellett (1300-1500°C) váljék lehetővé a gázturbinás villamosenergia-termelés. A kutatások fő célja, hogy a jelenlegi 32-35 százalék átlagos termikus hatásfokkal szemben 46-60 százalékos hatásfok legyen elérhető. Másrészt célkitűzés az is, hogy a keletkező szén-dioxidot földalatti üregekbe nyomják vissza.” (Horn 2004, 26. o.).

alternatív energiahordozók általi (részbeni) kiváltására, valamint a távfűtésben elterjedt kapcsolt hő és villamosenergia-termelés révén primerenergia-megtakarítás érhető el (ezen belül jó esetben földgáz-megtakarítás).

### 3. A földgáz világpiaci árának alakulása

A földgáz- világpiaci ára a kőolaj világpiaci árához kötött. A dollár-elszámolású hosszú távú import szállítási szerződésekben a földgáz árát az 1 százalékos kéntartalmú fűtőolaj és a 0,2 százalékos kéntartalmú gázolaj súlyozott átlagárából képezik. Az ár meghatározása *képlet alapján* történik, melyet *Gazprom formulának* is szoktak nevezni, mert a Gazprom európai vásárlói e képlet alapján meghatározott import áron kapják a földgázt. (De Magyarországon a Ruhrgas és a Gaz de France cégek is ezzel az árképlettel számolnak.). A képlet összetevőit részletesen tartalmazza Szilágyi (2008) cikke. Az alkalmazott képletben szereplő tüzelőanyagok világpiaci árának mozgása az import földgáz árformulában időbeni késleltetéssel (mintegy 9 hónap) jelenik meg. A kilenchnapos átlagolás miatt előfordulhat, hogy a gázolaj és fűtőolaj árának csökkenése ellenére még mindig növekszik az import földgáz ára (Szilágyi 2008).

1. ábra A földgáz árának alakulása az EU-27 országaiban a kőolaj árához képest 2005 és 2007 között (2005=100%)



Forrás: Goerten–Clement (2007)

Az 1. ábrán látható, hogy a kőolaj árának hektikus változásai maguk után vonták a földgázárak folyamatos emelkedését az EU-ban. Az is látható, hogy az ipari

felhasználók számára a földgáz ára nagyobb mértékben nőtt, mint a lakossági földgázárak.

A *drasztikus áremelkedési tendenciát* mutatja az is, hogy 1997 évben az európai határparitásos földgázárak 100 USD/ ezer m<sup>3</sup> körül voltak, 2008-ban pedig a földgáz ezer köbméterenkénti ára már elérte az 534 dolláros szintet is. A jelenleg is tartó gazdasági világválság hatása révén a kőolaj hordónkénti ára zuhant – ennek folyományaként a szakértők azt valószínűsítik, hogy 2009-től olcsóbbá válik az orosz gáz. Ugyanakkor az árcsökkenés nem azonnal fog jelentkezni, hiszen a kőolaj áralakulását 9 hónapos csúszással követi a gáz ára. Ez a földgázár csökkenés maga után kellene, hogy vonja a távhő, a villamos energia és a vegyipari termékek árának mérséklődését is (Lengyel 2008). Azonban az, hogy valóban bekövetkezik-e csökkenés a távhő, a villamos energia, valamint a vegyipari termékek árában, az sok tényező függvénye, de leginkább a forint-dollár árfolyam alakulása befolyásolja.

#### 4. A közszolgáltatások liberalizációja

A közszolgáltatások ellátásával kapcsolatban megoszlik a szakértők véleménye. A kilencvenes évek végétől kezdve egyre *több különböző álláspont* látott napvilágot. Egyes szakértői körökben egyre erősödött a *közszolgáltatások liberalizálásának*, s ennek kapcsán *privatizálásának követelése* a kialakuló versenyhelyzet jótékony hatását hangsúlyozva<sup>3</sup>. A különböző óriáscégek és nemzetközi intézmények a közszolgáltatások magánosításában érdekeltek, s egyre nagyobb nyomást gyakorolnak a nemzeti kormányokra, hogy piacosítsák közszolgáltatásaikat. A privatizáció pártolói azzal érvelnek, hogy a *verseny* kikényszerítené a hatékonyságnövekedést az adott közszolgáltatás terén, ezáltal lehetővé válna a költségek, s ezáltal a szolgáltatás árának csökkentése is.

Másik oldalról pedig továbbra is tartja magát az a nézet, hogy a közszolgáltatások ellátása, jellegénél fogva állami feladat, *piacosításuk visszafordíthatatlan folyamat*, s veszélyezteti a közszolgáltatások fenntarthatóságát. Ezért nem működtethetők pusztán piaci alapon, rövidtávú profitlogika mentén. Óvatosságra intenek azok a szakértők, akik rávilágítanak arra, hogy a magántőke bevonása esetén megjelenik a profitérdekeltség, s ez tovább drágíthatja a szolgáltatást. Különösen igaz ez a természetes monopólium állapotában lévő hálózatos rendszerek esetében, ahol *pusztán a privatizáció révén nem teremődik meg a versenyhelyzet*, csupán egy állami monopólium alakul át magánmonopóliummá. Mindezek értelmében kialakulhatna egy olyan helyzet, amiben a hátrányosabb helyzetű lakossági rétegekre még elviselhetet-

<sup>3</sup> Lásd Bolkestein direktíva, GATS-egyezmény, az EU ide vonatkozó direktívái, a WTO állásfoglalása. A GATS (Általános Egyezmény a Szolgáltatások Kereskedelméről) egy olyan, a Kereskedelmi Világszervezetet (WTO) kereteiben működő egyezmény, mely a szolgáltatások, velük együtt az alapvető közszolgáltatások piacosításához (liberalizációjához, privatizációjához és deregulációjához) nyújt nemzetközi keretet (Védegyelet meghatározása szerint).

lenebb teher hárulna. Egyrészt azért, mert a magántőkés befektető elsősorban a fizetőképesebb rétegeket célozná meg, s így egyes rétegek szolgáltatás nélkül maradnának, másrészt a fizetőképesebb rétegek „elszívása” révén a hálózatok magas állandó költségeit kevesebb fogyasztónak (jellemzően az alacsonyabb jövedelmű rétegeknek) kellene viselniük. Ezekkel a problémákkal a privatizáció és liberalizáció lehetőségének felvetődésekor számolni kell, és a szabályozást úgy kell kialakítani, hogy az a közszolgáltatás fenntarthatóságát biztosítsa.

A természetes monopóliumok esetében a privatizáció és liberalizáció megvalósítása érdekében a modern piacgazdaságok abban látják a megoldást, hogy a természetes monopólium magját adó *hálózatról leválasztják a hozzá kapcsolódó tevékenységeket*. A leválasztott tevékenységek szabadon versenyzővé válnak, csupán maga a hálózat marad a természetes monopólium állapotában. Annak érdekében, hogy a gazdasági verseny kialakulhasson, a hálózatot működtető vállalatnak *biztosítania* kell a *hálózathoz való hozzáférést* a versenytársak számára. Tekintettel arra, hogy a hálózat üzemeltetője ebben ellenérdekel, és a hálózathoz való hozzáférést jellemzően igyekszik megdrágítani, biztosítani kell a megfelelő szabályozási környezetet, ami ezt megakadályozza.

Az elmúlt években a liberalizációs törekvések bizonyultak erősebbnek, s számos szektorban, így az energiaszektorban is *megvalósult a piacnyitás*.

## 5. A földgázpiaci liberalizáció

A földgázpiac megnyitása szempontjából két jelentősebb EU irányelvet kell kiemelni, ezek az 1998. júniusi 98/30/EC *Irányelv a földgázpiac belső szabályzásáról*, majd ezt követően (az addigi tapasztalatok beépítésével megfogalmazott) a 2003. júniusi 2003/55/EC *Irányelv a földgázpiac belső szabályzásáról*. Scheiring–Boda 2008 (99. o.) az alábbiak szerint *értékelt* a két irányelvet: „Az 1996. évi gázszolgáltatási direktíva 20%-os azonnali piacnyitást írt elő, melyet 2003-ra 28%-os, 2018-ra 33%-os arányra rendelt növelni. A verseny megteremtésére előírták, hogy lehetővé kell tenni a versenytársak hozzáférését az elosztóhálózathoz, amit az üzemeltető csak technikai, biztonsági okok miatt tagadhat meg. A versenytisztaság biztosítására előírták, hogy a hálózatok üzemeltetése mellett kereskedelmet vagy termelést is folytató vállalatok hajtsanak végre szervezeti elkülönítést, illetve azt, hogy a hálózatokhoz való hozzáféréstől diszkriminációmentes eljárásban kell döntenüik. (...) Bár a cél a verseny növelése lett volna, a gyakorlatban az addigi monopolszolgáltatóknak túl sok kibúvójuk maradt, az üzletágakat többnyire csak számvitelileg választották szét, a versenytársaik hálózati hozzáféréseinek megakadályozásához pedig elég volt technikai nehézségekre, a rendszerbiztonságra hivatkozniuk. Az EU ezért 2003-ban új direktívákat léptetett életbe, amelyek sokkal radikálisabb piacnyitást írtak elő: az energiaszektorban a vállalati fogyasztóknak 2004-től, a lakosságnak pedig 2007-től tették lehetővé a teljesen szabad szolgáltató váltást. A verseny biztosítására már

teljes jogi szétválasztást követeltek meg a kereskedelemmel és hálózatfenntartással is foglalkozó cégektől, és növelték a felügyeletet jogkörét. (...)”

Mindezek értelmében tehát 2004. július 1-ig minden minősített (minden nem lakossági) fogyasztó kilép a nyitott piacra, 2007. július 1-től pedig teljes piacnyitás valósul meg<sup>4</sup>.

Magyarországon a földgázpiaci liberalizáció teljes megvalósulásáig, (amit 2009 júliusára becsülnek a szakértők) egy *átmeneti helyzet* alakult ki. Jelenleg is még egy *kettős modell* van érvényben a földgázpiacon (bár már nem sokáig), a *közüzemi szolgáltatás és a versenypiac egymás mellett élése* jellemző erre az átmeneti időszakra. A szabad piacra kilépő ún. feljogosított fogyasztók szabadon szerződhetnek bármely gázkereskedővel a számukra szükséges gázmennyiség megvásárlására, valamint jogosultak ellátót választani, ugyanakkor a közüzemi szolgáltatás keretében is maradhatnak.

### 5.1. Közüzemi szolgáltatás

Azon fogyasztók földgázellátása, akik még nem jogosultak, vagy jogosultak, de nem léptek ki a szabad piacra, a közüzemi szolgáltatás keretében történik. A közüzemi fogyasztók ellátása előnyt élvez, illetve elsőbbséget jelent az ellátásokhoz szükséges szállító és elosztó kapacitások lekötésénél a versenypiaci fogyasztókkal szemben. Számukra *hatósági gázárak*<sup>5</sup> vannak érvényben. Ennek részei a hatóságilag szabályozott gázdíj, valamint az alapidj (teljesítménydíj), ami többek között tartalmazza a rendelkezésre állási- és rendszerhasználati díjakat. A fogyasztókat háztartási és nem háztartási kategóriákba sorolják, s ezen kategóriákat tovább bontják a mérőóra-teljesítménytől függően. Mind a gázdíjak, mind a rendszerhasználati díjak tekintetében *eltérés* figyelhető meg a háztartási és az ipari fogyasztók díjai között. A magyarországi *gáz-tarifarendszer sajátosságából* eredően hátrányosan érinti az ipari felhasználókat (s így a távhőszolgáltatókat is).

A 2. ábra rendkívül sokféle, értékes információt tartalmaz. Látható, hogy a magyarországi gázárak az EU áraihoz képest lényegesen alacsonyabbak. A háztartási gázárak esetében a magyarországi árak az EU árainak mintegy 25-60 százalékát tették ki 1996-tól 2004-ig. Az ipari gázárak esetén jobban közelítettek az árak, 60-100 százalék között változott a hazai ipari gázárak aránya az EU ipari gázárához viszonyítva. A másik fontos összefüggés, ami ezen az ábrán jól látható, hogy míg a *háztartási gázárak és az ipari gázárak egymáshoz viszonyított aránya* az EU-ban 200 (korábban) és 160 százalék (2004-ben) volt, tehát a háztartási fogyasztók több, mint másfélszer többet fizetnek egységnyi földgázért, mint az ipari felhasználók, ad-

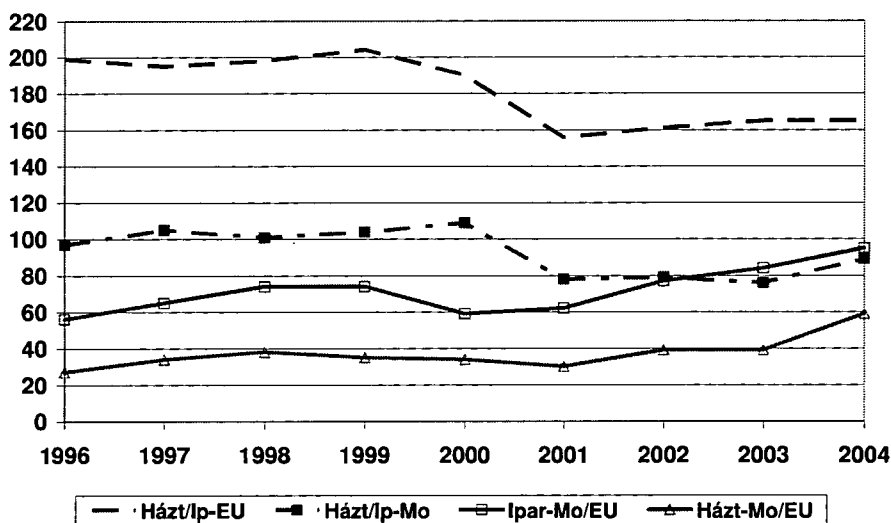
<sup>4</sup> Azóta érvényben van a Harmadik energialiberalizációs csomag (2007. szeptember), amire itt nem térünk ki, továbbá a földgázpiaci liberalizáció történeti áttekintésével sem kívánok részletesebben foglalkozni.

<sup>5</sup> A földgáz közüzemi díjainak megállapításáról szóló 96/2003. (XII. 18.) GKM rendelet 1. számú melléklete tartalmazza a földgáz legmagasabb közüzemi díjait (áfa és a fogyasztókat közvetlenül terhelő egyéb adók nélkül).



dig Magyarországon ez az eltérés elhanyagolható, ez az arány korábban alig haladta meg a 100, később pedig már a 80 százalékot. Tehát az EU-ban mind a háztartási, mind az ipari gázárak, valamint a háztartási és ipari gázárak aránya is lényegesen magasabb, mint hazánkban.

2. ábra A háztartási és ipari gázár-arányok változása az Európai Unióban és Magyarországon (százalék)



Forrás: Horváth (2006)

A mai árak mellett inkább a rendelkezésre állási díjakban kialakult különbség tekinthető figyelemre méltónak<sup>6</sup>. A kialakított tarifarendszer lényegesen nagyobb terhet ró az ipari felhasználókra, köztük a távhőszolgáltató vállalatokra is. A távhőszolgáltató szakma képviselői gyakran érvelnek a gáz-tarifa rendszerben kialakult keresztfinanszírozás igazságtalan voltával, miszerint a rendszerhasználati díjak nem a valós összefüggéseket tükrözik, hiszen a lakosság ellátása jóval több költséggel jár, mint a nagyfogyasztók ellátása. A szakértők véleménye megoszlik ebben a kérdésben, bizonyos szakértői körökben nem találják indokoltnak a távhőszolgáltatók ezen irányú érvelését.

A szociális és politikai megfontolásokból mesterségesen alacsonyan tartott földgázárak alkalmazása (főként a lakossági szektorban) számos problémát idéz elő:

<sup>6</sup> A 100 m<sup>3</sup>/óra teljesítménynél kisebb fogyasztók alapdíjat fizetnek. Ennek mértékegysége a 20 m<sup>3</sup>/óra alatti gázmérővel rendelkező fogyasztók esetén Ft/év, e felett, de még 100 m<sup>3</sup>/óra alatt Ft/m<sup>3</sup>/óra. A 100 m<sup>3</sup>/óra teljesítménynél nagyobb igényű gáztüzelő berendezést üzemeltető felhasználók esetében teljesítménydíjat számolnak fel, melynek mértékegysége Ft/MJ/h.

az ár nincs összhangban a felmerülő költségekkel, a kialakult keresztf finanszírozás a piaci szereplők között nem igazságos, hátrányosan érinti az ipari fogyasztókat (pl. távhőszolgáltatók) – versenyképességük csökken, a gázár kompenzáció fedezetére a MOL Rt. által befizetett bányajáradék nem fedezi a szükséges összeget, a különbözetet az állami költségvetésből kell pótolni, tehát a finanszírozás egy része az adófizető polgárokra hárul, nem ösztönöz a fogyasztás mérséklésére.

A földgáz világpiaci árának fentebb bemutatott tendenciáinak hatására egyre nehezebben oldható meg a földgázárak mesterségesen alacsonyan tartása. Ennek révén az utóbbi időben hazánkban is nagymértékű gázáremelések következtek be.

## 5.2. A földgáz szabadpiac

Azon fogyasztók számára, akik kiléptek a szabad piacra, lehetőség nyílt a földgázkereskedő szabad megválasztására. Ők a földgáz (molekula) árban szabadon állapodnak meg, így akár 10-15 százalékos árcsökkenést is elérhetnek, azonban a rendszerhasználati díjak (szállítási és rendszerirányítási díjak, elosztási díjak, tárolási díjak) továbbra is hatóságilag vannak megállapítva<sup>7</sup>. A földgázkereskedő az általa fizetett rendszerhasználati díjakat továbbhárítja a végső fogyasztóra, s beépíti a szerződésbe ennek fizetési feltételeit.

A szabadpiacon többféle szerződéstípus van érvényben. Az alábbiakban a leggyakrabban alkalmazott szerződéstípusokat mutatom be (a gyakorlatban ennél többfajta szerződéstípus is létezhet). A szerződéstípusok ismertetése Szilágyi 2008 alapján történik, kiegészítve azt a néhány távhőszolgáltató által rendelkezésemre bocsátott szabadpiaci szerződésben foglaltak, valamint az Égáz-Dégáz Zrt. honlapján fellelhető információk alapján.

A liberalizáció első éveiben a *közüzemi árhoz kapcsolt fogyasztói ár* megállapítása terjedt el a leginkább. Az összefüggés értelmében a szabadpiaci árat a közüzemi ár százalékában határozzák meg, bizonyos kedvezmények érvényesítésével. Ez a szerződéstípus a liberalizáció későbbi éveiben fokozatosan visszaszorult, 2008-ban már csak néhány, jobb alkupozícióval rendelkező távhőszolgáltatónak sikerült a közüzemi árhoz kapcsolt piaci árra szerződnie. A közüzemi (hatósági) árszabályozás megszűnése után ez a szerződéstípus teljesen megszűnik.

A földgázkereskedők import alapú szerződésekben érdekeltek. Az *import földgáz árhoz kapcsolt árazás* lényegéről a Gazprom-formula ismertetésénél már volt szó. A formulaár (más néven indexált ár) azt jelenti, hogy a földgáz árat egy meghatározott képlet alapján állapítják meg. A földgáz ára a szerződéses időszakon belül többször is változhat a képletekbe épített mechanizmusok útján. Az ár meghatározó eleme a szerződéses alapár ( $P_0$ ), melyben a fogyasztó és a kereskedő szabadon állapodik meg a szerződés kötésekor. Az ár gyakran magában foglalja a rend-

<sup>7</sup> A földgáz rendszerhasználati díjak megállapításáról szóló 70/2003. (X. 28.) GKM rendelet 1. számú melléklete tartalmazza a földgáz rendszerhasználat (legmagasabb) hatósági díjait (áfa nélkül).

szerhasználati költségeket. Előfordulhat olyan ármeghatározás, amikor a rendszerhasználati díjak szerepeltetése külön történik a díjakban.

A harmadik szerződéstípus a *rögzített (fix) ár*, melynek lényege, hogy a szerződésben a felek meghatározott időszakra (gázévre) változatlan árban állapodnak meg. Ekkor a gáz molekulaára garantált a szerződéses periódus végéig, függetlenül a piaci körülmények változásától. A választott devizanemtől függően alakul a felek kockázatviselése. A rögzített árhoz lehet beiktatni korrekciós lehetőséget, bizonyos jelentősebbnek tekintett körülmények bekövetkezésére, ilyenkor indokolt lehet az árak felülvizsgálata, esetleg megváltoztatása. A rögzített, fix ár előnye, hogy a piaci árak emelkedése, illetve az árfolyamkockázatok változása esetén sem emelkedik az ár, valamint tervezhető, kiszámítható az árak alakulása. Hátránya, hogy a piaci árak nagymértékű esése esetén a kedvező árakat nem tudja érvényesíteni a vállalat.

A szerződések kialakításakor az elérhető földgázárak mellett fontos az *egyéb szerződési feltételek* mérlegelése is. Fontos szempont lehet az elszámolás deviza nemének megválasztása, a kötbér megállapításának feltételei az esetleges alulvételezés, illetve nominálási hibák esetén, a pótdíjak meghatározásának módja a lekötött teljesítmény túllépés esetére, illetve az adók, jogszabályokban elrendelt fizetési kötelezettségek (áfa, energia adó) terén tett megállapodások. A szerződési feltételek ezen elemei a földgáz árával hasonló nagyságrendet is elérhetnek.

### 5.3. Egyetemes szolgáltatás

A földgázpiac teljes megnyitásával a közüzemi szolgáltatási kör megszűnik. Azon fogyasztók számára (például lakossági fogyasztók és egyéb kisfogyasztók), akik nem rendelkeznek lényeges alkuerővel, továbbra is biztosítani kell ellátásuk folyamatoságát. Erre jön létre az ún. *egyetemes szolgáltatás*. Az egyetemes szolgáltatók számára ellátásbiztonságot és szolgáltatási színvonalat garantáló szerződéskötési kötelezettséget ír elő a vonatkozó jogszabály. Azonban az egyetemes szolgáltatás keretében maradó fogyasztók köre jelentősen korlátozott. A 2008-as új földgáztörvény szerint „Egyetemes szolgáltatásra jogosult felhasználó a lakossági fogyasztó és a 20 m<sup>3</sup>/óra kapacitást meg nem haladó vásárolt kapacitással rendelkező egyéb felhasználó”. Ezen kívül „a külön törvényben meghatározott távhőtermelési engedéllyel rendelkező felhasználók, valamint a 20 m<sup>3</sup>/óra fogyasztást meghaladó, de a 100 m<sup>3</sup>/óra fogyasztást el nem érő felhasználók 2010. június 30-ig jogosultak az egyetemes szolgáltatás igénybevételére” (2008. évi XL. törvény a földgázellátásról)

Az egyetemes szolgáltatás ára hatósági ellenőrzés alatt álló, jogszabályban meghatározott árképzési séma szerint alakítható szabadár lesz.

Itt kell még megemlíteni az ún. *végző menedékes szolgáltatás* fogalmát, melyet az önhibáján kívül ellátó nélkül maradt fogyasztók folyamatos földgázellátása érdekében hoznak létre (Szilágyi 2008). A végző menedékes árát szintén hatóság alapítja meg, azonban ennek ára jellemzően magasabb, mint az egyetemes vagy szabadpiaci árak.

#### 5.4. Földgázpiaci liberalizáció pro és kontra

A földgázpiaci liberalizáció megvalósulásához és *pozitív hatásaihoz* minden szereplő *nagy reményeket fűzött*. A liberalizáció támogatói a piacnyitástól többek között a versenyfeltételek megteremtődését, a monopolprofit megszűnését, a hatékonyság növekedését és költségcsökkenést, a földgázárak csökkenését, s ezáltal a földgázt felhasználó iparágak versenyképességének növekedését, a foglalkoztatás növekedését, valamint a keresztfinanszírozások megszüntetését várták.

Magyarországon lassan alakultak/alakulnak ki a versenypiac számára a megfelelő kényelmes és biztonságos körülmények, mivel ez idáig számos tényező volt, ami korlátozta a verseny kialakulását. Az ide vonatkozó szakmai cikkek, tanulmányok jellemzően az alábbi akadályozó tényezőket említik. A *nyitott piac kialakulását akadályozó főbb tényezők kínálati oldalán*:

- a földgázzal kapcsolatos tevékenységek nem megfelelő szétválasztása,
- a hálózathoz való hozzáférés korlátozására irányuló törekvések a tulajdonosok részéről, (szállítási, elosztási, tárolási tarifák magas szintje révén),
- korlátozott a szabad csővezetéki kapacitás, az új szereplők nehezen jutnak hozzá a gázforrásokhoz, (nincs megfelelően diverzifikálva a forrásoldal, a földgáz továbbra is ugyanazon szűkös importforrásokból származik),
- túlsúlyba kerülhetnek az egész szektor értékláncát átfogó vertikális integrációk, domináns piaci szereplők túlsúlya jellemző (ez korlátozza a verseny kialakulását, másrészt viszont a piaci szereplők nagysága a méretgazdaságosságban rejlő megtakarítás lehetőségét adja),
- még életben lévő közép és hosszú távú szerződések felmondásának nehézségei.

A *fogyasztói oldalon* alacsonynak mondható az aktivitás, kevés fogyasztó lépett ki a szabad piacra, előnyben részesítették a közüzemi szolgáltatási körben meglévő relatíve nagyobb ellátásbiztonságot. (Ez a teljes piacnyitás megvalósulásával csak korlátozottan marad érvényben, mivel az egyetemes szolgáltatásra jogosultak köre szűkült). Sok fogyasztót a szabályzatok tisztázatlansága, s az átláthatatlan feltételrendszer tartotta vissza a piacra lépéstől. Az árcsökkenéssel kapcsolatos várakozások sem teljesültek be maradéktalanul, az Egyesült Királyságban árcsökkenést, de például Hollandiában, Spanyolországban és Németországban inkább áremelkedést vont maga után a földgázpiac megnyitása.

#### 6. Földgázpiaci liberalizáció a távhőszolgáltatók szemszögéből

A földgázpiac megnyitásával több távhőszolgáltató vállalat lépett ki a szabad piacra. A *kezdeti tapasztalatok* kedvezőek voltak, a távhőszolgáltatók többnyire a közüzemi szerződéshez képest kedvezőbb feltételekkel jutottak földgázhoz. A kedvezőbb be-

szerzési árak hatására nem, vagy csak kisebb mértékben kényszerültek hődíjat emelni, ami a fogyasztók számára is kedvezően éreztette hatását.

Mára azonban világossá vált, hogy az így kialakult *kedvezményeket nem sikerült tartósan fenntartani*. Az árcsökkenés és a feltételek javulása bizonytalan, a szabadpiaci gázkereskedők az import alapú árazásban érdekeltek, így a beszerzett földgáz árát a földgáz világpiaci árának ingadozása, valamint a rendkívül magas árfolyamkockázat határozza meg. Ezt pedig nem lehet hosszú távon adottnak tekinteni.

2008 decemberében *empirikus felmérést* végeztem a *távhőszolgáltató vállalatok körében*. Összességében a kérdőív 85 távhőszolgáltató vállalatot ért el<sup>8</sup>, lefedve ezzel a távfűtéssel ellátott lakások mintegy 99 százalékát. A kérdőívet 27 vállalat küldte vissza. Ez 31,76 százalékos válaszadási arányt jelent. A lakásszám tekintetében a válaszadó vállalatok által ellátott lakások száma összesen 418016 db, ami az összes távhővel ellátott lakás (2007-ben 650170 db<sup>9</sup>) 64,3 százalékát teszi ki.

Kérdőívem egy részében arra voltam kíváncsi, vajon a távhőszolgáltató vállalatok éltek-e a földgázpiaci liberalizáció nyújtotta lehetőségekkel, nyomon követik-e ezeket a lehetőségeket, valamint arra, hogy hogyan ítélték/ítélik meg a szabadpiacot a közüzemi piachoz képest az egyes években. A válaszadó vállalatok közül *20 vállalat élt a szabadpiac nyújtotta lehetőségekkel*, ők jelenleg is a szabadpiacról szerzik be a földgázt. 5 vállalat a közüzemi szolgáltatás keretei között maradt. Nem volt olyan vállalat, aki a szabadpiacról visszatért a közüzemi szolgáltatási körbe, és két vállalat nem adott információt erre vonatkozóan.

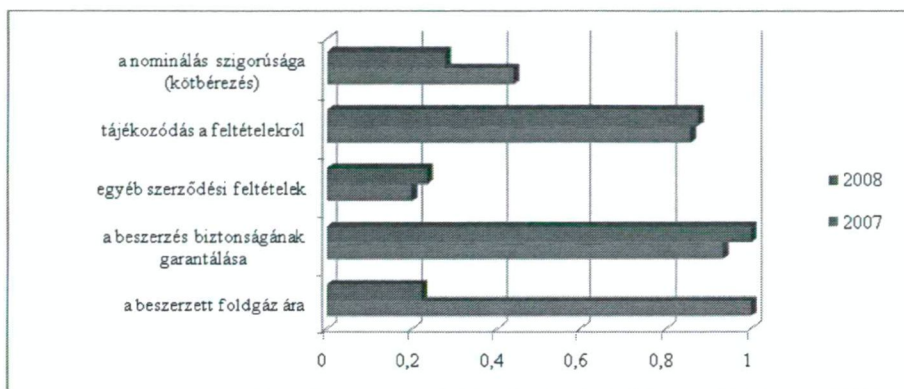
Arra kértem a válaszadókat, *értékeljék a szabadpiaci tapasztalatokat a közüzemi szolgáltatáshoz viszonyítva a 2007-2008. évekre vonatkozóan*. Véleményüket egy -2-től +2-ig terjedő skálán fogalmazhatták meg. A -2 választása azt jelentette, hogy a vállalat a szabadpiaci feltételeket jelentősen rosszabbnak ítéli meg a közüzemihez képest, a 0, hogy közel azonosnak ítéli a két lehetőséget, +2, hogy a szabadpiaci feltételeket jelentősen jobbnak ítéli meg a közüzemihez képest.

Mint ahogy azt a 3. ábra mutatja, a válaszadók *összességében pozitívan ítélik meg a szabadpiac nyújtotta lehetőségeket*, hiszen az adott értékek átlaga minden szempont esetén pozitív. A válaszok alapján a legnagyobb egyetértés a beszerzés biztonságának garantálása és a feltételekről való tájékozódás terén volt (itt volt a legkisebb a szórás – szórás=0,9). Meglepőnek számít ez az értékelés, ugyanis a közüzemi szolgáltatás egyik előnyeként a nagyobb ellátás biztonságot szokták említeni. Ezen kívül a liberalizáció gyakran említett hátrányos vonásai, miszerint bonyolultabb az információszerzés, nem megfelelő a tájékoztatás, és szigorúbbak a nominálás szabályai, nem igazolódtak a vizsgálat során. Az árak tekintetében látható, hogy általánosságban kedvezőbbnek ítélik a vállalatok a szabadpiaci árakat, az azonban világosan látszik, hogy a 2007. év kedvező értékeléséhez képest 2008-ban már jelentősen rosszabbnak ítélik a beszerzési árakat (de még mindig kedvezőbbnek, mint a közüzemi árakat), a szabadpiac relatíve drágul a közüzemi árakhoz képest.

<sup>8</sup> A 2006-os statisztikai adatok szerint Magyarországon 91 településen van távhőszolgáltatás.

<sup>9</sup> Magyar Energetikai Hivatal adatai szerint

3. ábra A szabadpiac értékelése a közüzemi szolgáltatáshoz képest



Forrás: Saját szerkesztés

Arra a kérdésre, hogy a vállalat *milyen áreltéréssel* szerezte/szerzi be a földgázt a szabadpiacon a közüzemi beszerzéshez képest, a különböző években eltérő válaszok adódtak. *2007-ben* a vállalatok 44,4 százaléka olcsóbban szerezte be a földgázt, és mindössze 7,4 százalékuk számolt be drágább beszerzésről. 2 vállalat közel azonosnak ítélte az árakat, 5 vállalat pedig a közüzemi szolgáltatásban maradt. Az áreltérés átlagos mértéke -5,8 százalék volt, ami olcsóbb beszerzést jelent. A legkedvezőbb feltételekkel szerződő vállalat 19 százalékos árcsökkenésről, a legkedvezőtlenebb feltételekkel szerződő vállalat 3 százalékos árnövekedésről számolt be a közüzemi árakhoz képest. *2008-ban* már csak 37 százalék, míg *2009-ben* 25,9 százalék mondta, hogy olcsóbban szerzi be a földgázt. A legkedvezőbb feltétel 2008-ban 11, 2009-ben 9 százalékkal volt alacsonyabb a közüzemi árnál. Viszont 2008-ban már a válaszadó vállalatok 25,9 százaléka drágább földgázbeszerzésről számolt be. Az áreltérés átlagos mértéke már csupán -0,03 százalék volt, ami azt jelenti, hogy elenyésző volt az átlagos árkülönbség a közüzemi és a szabadpiaci árak között. A jobb alkupozícióval rendelkező vállalatoknak ekkor is sikerült akár 11 százalékkal alacsonyabb árat elérni, azonban olyan vállalat is van, amely 30 százalékkal drágábban kapta a földgázt. A 2009-es évre adott válaszok alapján már drágulás tapasztalható a közüzemi árakhoz képest (az átlagos áreltérés mértéke +1,06 százalék).

A szabadpiacon a *feltételek romlásának* egyik oka a közüzemi árhoz kapcsolt árazás visszaszorulása és ezzel egy időben az import földgáz árhoz kapcsolt indexált árazás nagyarányú terjedése. Míg az előző garantálta a közüzemi áraknál kedvezőbb beszerzést a beépített mechanizmus révén, addig a formulaár típusú árazás jelentős bizonytalansági elemeket hordoz magában. A földgáz világpiaci árának változásai, valamint a forint-dollár árfolyam kiszámíthatatlan alakulása miatt a szabadpiacra történő kilépés nem egyértelműen kedvező a kilépő vállalatok számára.

## 7. Összegzés

Látható, hogy a hazai távhőszolgáltatás helyzete, versenyképessége szempontjából meghatározó jelentősége van a földgázpiacon zajló eseményeknek. A földgázpiaci liberalizáció megvalósulásától – mint általában – a távhőszolgáltatók is az árak csökkenését várták. A vezetőkes természetes monopolhelyzetek adottsága révén azonban eleve kétséges volt a verseny kialakulása. A földgázpiaci szektorban az egész szektor értékláncát átfogó, jellemzően határokon, (illetve sokszor szektorokon) átnyúló domináns piaci szereplők, vertikális integrációk túlsúlya jellemző. A szabadpiacon a közüzemi árhoz kapcsolt árazás visszaszorulása és ezzel egy időben az import földgáz árhoz kapcsolt indexált árazás nagyarányú terjedése következtében a szabadpiacra történő kilépés nem egyértelműen kedvező a kilépő vállalatok számára. A szabadpiaci és a közüzemi árak közötti árolló 2007-ről 2009-re fokozatosan zárult, csökkentve ezzel a szabadpiacon elérhető előnyöket a távhőszolgáltatók számára. A szabadpiaci beszerzés előnyössége elsősorban a vállalatok alkupoziójának függvénye és csak másodsorban határozza meg a választott gázkereskedő.

### Felhasznált irodalom:

- EuroHeat&Power 2007: *District Heating and Cooling – Country by Country Survey 2007*. IADH, Brussels.
- Goerten, J. – Clement, E. 2007: Gas prices for EU households and industrial consumers on 1 January 2007, *Statistics in focus. Environment and Energy* 78/2007 Eurostat, Brussels.
- Horn J. 2004: Az energetikai természeti erőforrásainkról. (Gondolatok és gondok a XXI. század elején) *Magyar Energetika*, 2004/6, 21-28.o.
- Horváth J. F. 2006: A piaci működés tapasztalatai a magyar gáziparban. *Égáz-Dégáz Ügyféltalálkozó*, Győr, 2006. december 1.
- Lengyel L. 2008: Gázár: kivételesen mi járhatunk jól! *168 óra online*. 2008. november 7. <http://www.168ora.hu/cikk.php?cikk=26384> Letöltve: 2009. április 3.
- Magyar Energia Hivatal és a Magyar Távhőszolgáltatók Szakmai Szövetségének belső anyagai
- Magyari D. 2007: Gázpiaci helyzetkép. A földgázipar stratégiai kérdései. 2007. május. Letöltve: 2009. április 3.
- Scheiring G. – Boda Zs. (szerk.) 2008: *Gazdálkodj okosan! A privatizáció és a közszolgáltatások politikája*. Védegyelet és az Új Mandátum Kiadó, Budapest.
- Szilágyi Zs. 2008: A földgáz ára. *Energiagazdálkodás*, 1, 19-23. o.
2008. évi XL. törvény a földgázellátásról
- 70/2003. (X. 28.) GKM rendelet a földgáz rendszerhasználati díjak megállapításáról
- 96/2003. (XII. 18.) GKM rendelet a földgáz közüzemi díjainak megállapításáról
- 98/30/EC Irányelv a földgázpiac belső szabályzásáról
- 2003/55/EC Irányelv a földgázpiac belső szabályozásáról

## **Új utak az elektronikus szolgáltatásokban**



## Turizmus 2.0: a kollaboráció új formáit lehetővé tevő alrendszerek bemutatása

Gyarmatiné Bányai Edit<sup>1</sup> – Rényi Zsolt Dániel<sup>2</sup>

*Cikkünkben bemutatjuk a kollaboráció sajátosságait az idegenforgalomban, különös tekintettel a közösségi internetes oldalak használatára. A világháló, különösen az ún. „web 2.0”-s, azaz közösségi oldalak, minőségileg és alapjaiban változtatják meg az utazási értékláncban közreműködő szereplők lehetőségeit és erőviszonyaik átrendeződésének esélyét vetítik előre. Ismertetjük a kollaboráció jelentését turisztikai kontextusban, majd bemutatjuk a web 2.0-s jelenséget, illetve idegenforgalmi változatát - a travel 2.0-t. A web 2.0 és a travel 2.0 lényegét az internetes forradalom korábbi, retrospektíve 1.0-nak nevezett fáziséval szemben O'Reilly (2006) nyomán abban látjuk, hogy az elsődleges érték nem az információ és az ahhoz való hozzáférés, hanem a hálózatisodás és a hálózatok által lehetővé tett tudástranszfer. Cikkünk azt a négykomponensű rendszert mutatja be, ami ezt a közösségi hálózatokban működő kollaborációt lehetővé teszi.*

*Kulcsszavak:* kollaboráció, együttműködés, turizmus, idegenforgalom, web 2.0, travel 2.0, marketing

### 1. A kollaboráció természete

Mi a kollaboráció? Fontos különbséget tenni a kollaboráció és az együttműködés egyéb formái, a *kooperatív marketing* és a *kapcsolati marketing* között. A kollaboráció egyik legteljesebb meghatározását -társadalomtudományi kontextusban - a Wikipédiában találtuk: „A kollaboráció olyan rekurzív folyamat, melyben kettő vagy több egyén/vállalkozás közös cél érdekében együttműködik. A kollaboráció nem igényel vezetést a felektől, rendszerint decentralizáció vagy egalitáriánizmus keretei közt különösen hatásosan működik.”

Gazdasági kontextusban a kollaboráció túlnyomórészt a vállalatok közti együttműködések terén jelenik meg, de cikkünkben elsősorban az ügyfelek/vevők közti aktusokra összpontosítunk.

Egy másik fogalom, ami a kollaborációval, a *kollaboratív marketinggel* összevetészhető, a kapcsolatiság - nevezetesen a *kapcsolati marketing*. A kapcsolati marketing a szakmai kapcsolatokon keresztül elérendő célokra vonatkozik, gyakran

---

<sup>1</sup> Gyarmatiné dr. Bányai Edit, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar (Pécs).

<sup>2</sup> Rényi Zsolt Dániel, PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola (Pécs).

nem-piaci eszközök használatával (Fojtík 1995), nem pedig vállalatok közti közös munkára, együttműködésre utal. A kapcsolati marketing fogalmát más jelentésben is használják, mégpedig a *direktmarketing* alapján a vevőmegtartásra és a meglévő vevőbázis folyamatos elégedettségét szolgáló tevékenységre (Kotler–Armstrong–Saunders–Wong 1999).

A kollaboratív szemlélet akkor került előtérbe a gazdasági társaságok stratégiájában, amikor evidenssé vált: a hagyományos versenyelmélet, miszerint a piacon egymástól elszigetelten működő vállalatok versenyeznek a fogyasztókért, egyre kevésbé állja meg a helyét. A *versenytárs ugyanis egyszerre lehet vevő, partner vagy a piacot szabályzó testület*. Az idegenforgalmi iparban utazási irodák egymás útjait árusítják jutalékért cserében; a desztináción a helyi turisztikai hatóság pedig egyszerre jelenhet meg értékesítési csatornaként és szabályzóként a programszervező számára. A turisztikai szektor talán az első olyan iparágak közé tartozik, ahol ez az evolúciós lépés megfigyelhető – a turizmusban nem sokkal az utazási csomag megjelenése után – már az 1950-es években megfigyelhető volt *versenytársak közti együttműködés*. *Ceteris paribus* a kollaboratív működés valóban „magasabb rendű” (innen az „evolúciós lépés” szóhasználat) üzleti/marketing szempontból, mint az izolált működés, hiszen azon túl, hogy komplexebb működési forma és nagyobb menedzsmenttudást igényel, másrészt nagyobb léptékű méretgazdaságosságra és működési hatékonyságra, valamint innovációra és növekedésre teremt lehetőséget (Lorenzoni–Lipparini 1999). Kingsley és Klein (2006) kiemelik az együttműködések strukturáltságának szerepét a kis- és közepes méretű vállalatok együttműködésében.

Sok piacon megfigyelhető vagy kialakult vertikális, illetve extenzív horizontális irányú kollaboráció, de a vállalatok közötti hálózatosodás és klaszterek kialakulásának korában (az együttműködések tekintetében) a 'vertikális' és a 'horizontális' jelzők mind kevésbé alkalmazhatók.

A kollaboráció informatikai, netes közegben *felhasználóktól származó információk gépi feldolgozását, megjelenítését* jelenti. A megjelenítés és az interakciók ezután önálló tartalommal válnak, ezzel – adott esetben - megteremtve egy új üzleti lehetőség alapjait. Ezek az interakciók bármilyen platformon születhetnek, többek között: mobil eszközön (pl. iPhone-on), interneten vagy internethez kapcsolódó asztali alkalmazásokon (pl. a Twitterhez kapcsolódó TweetDeck-en), illetve zárt céges hálózati felületeken (pl. vállalati wikik).

## 2. Kollaboráció az interneten

### 2.1. Kollaboráció a webkettő előtt: collaborative filtering

A személyes ajánlások, felhasználók által való osztályzás révén már a webkettes alkalmazások előtt jelentős méreteket öltött a felhasználók kollektív tapasztalatainak

értékes, kereshető és kezelhető megjelenése az interneten. Ezt tekintjük tehát a web 2.0 jelenségének előfutáraként.

Egyrésről termékek és szolgáltatások minősége felől való tájékozódás, másrésről megbízható, érdekes/értékes információ kiszűrésére jöttek létre az ún. collaborative filtering, azaz kollaboratív szűrési megoldások. A kollaboratív szűrés gyakorlatilag felhasználók szempontjainak összegzése és rendszerezése alapján segít eligazodni az interneten található információban. A kulcsszó-alapú keresők ugyanis igen korlátozott mértékben tudnak hozzájárulni a minőség, ízlés vagy érdeklődési kör alapján történő kategorizáláshoz/tematizáláshoz (Majó-Révész 2008).

## 2.2. A web 2.0 jelensége

A travel 2.0 fogalma a web 2.0 (webkettes) jelenségből származtatható, ezért az utazási szektorban lezajló paradigmaváltások megértése előtt a web 2.0 fogalmát tisztázzuk. A webkettő egy összetett jelenség, melynek definiálására több ezer cikk, blogbejegyzés és az ezekre érkező megannyi hozzászólás vállalkozott. Mivel a jelenség valóban sokrétű, hiszen – többek között – tartalomszolgáltatási, technológiai, üzlet-filozófiai és szociológiai vetülete van, nincs egy átfogó és általánosan elfogadott definíció a web 2.0-ra. Néhány széles körben használt külföldi, illetve hazai meghatározást ismertetünk. O'Reilly nyomán a web 2.0-t úgy értelmezzük, mint az üzleti forradalom az IT szektorban, melyben „*elmozdulás történik az internet, mint platform irányába és kísérlet az üzleti siker törvényszerűségeinek feltárására ezen a platformon. A törvényszerűségek között az első: építs olyan alkalmazásokat, melyek megragadják a hálózati hatást és az által válnak jobba, minél többen használják. (Erre korábban úgy utaltam, mint a „kollektív intelligencia megragadása” (O'Reilly 2006)*”<sup>3</sup>.

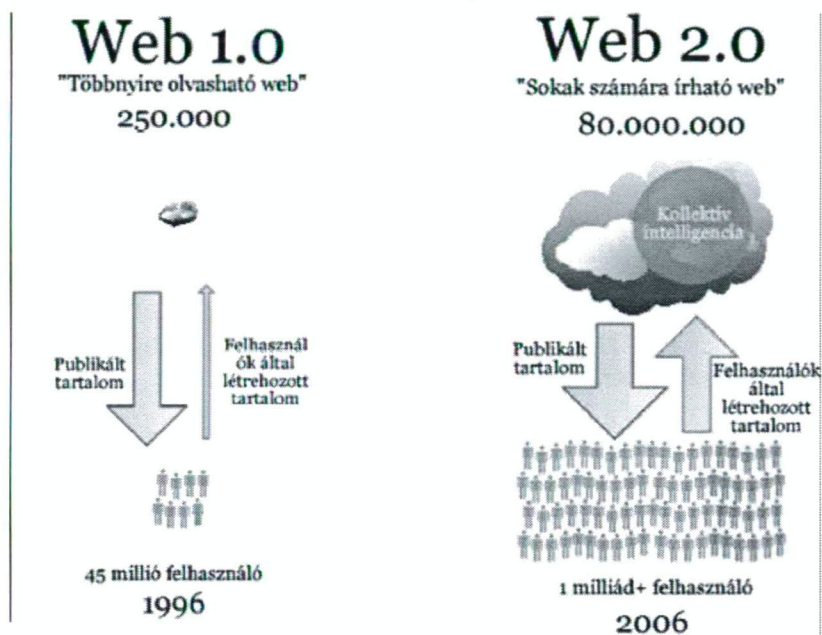
A definíció legfontosabb eleme: olyan internetes alkalmazás vagy weboldal, aminek annál nagyobb az értéke, minél több aktív használója/felhasználója van. A Wikipedia ennél általánosabb, felhasználói oldalról megfogalmazott definíciót ismerteti: „...*olyan második generációs internetes szolgáltatások gyűjtőneve, amelyek elsősorban a közösségre épülnek, azaz a felhasználók közösen készítik a tartalmat vagy megosztják egymás információit. Ellentétben a korábbi, első és másfeledik generációs szolgáltatásokkal, amelyeknél a tartalmat a szolgáltatást nyújtó fél biztosította (például a portáloknál), webkettes szolgáltatásoknál a szerver gazdája csak a keretrendszer biztosítja, a tartalmat maguk a felhasználók töltik fel, hozzák létre, megosztják vagy véleményezik. A felhasználók jellemzően kommunikálnak egymással, és kapcsolatokat alakítanak ki egymás között.*” (Wikipedia n.é.).

A Web 2.0 paradigmaváltást jelent a tartalomszolgáltatásban is annyiban, hogy az interneten megjelenő tartalom szolgáltatójának és befogadójának hagyományos szerepe felbomlik. Lényege úgy is megfogalmazható, hogy míg a web 1.0-ban „kevesek adtak sokaknak tartalmat, viszonylag szűk réteg privilégiuma volt a tarta-

<sup>3</sup> A szó szerinti idézet forrása honlap, így a pontos oldalszám nem adható meg.

lom megosztás. A web 2.0-ban már sokan *adnak* sokaknak tartalmat. Azaz a web 2.0 a közösségi internet, amikor már nincsenek információs privilégiumok, amikor sok kis egyszemélyes újság is létezik (ezek a blogok pl.), amikor *a felhasználó gyártja is a tartalmat*, vagy a közösségi hálózatokban *a felhasználó maga a tartalom*” (Berényi 2008). A jelenség lényegét az 1. ábra szemlélteti:

1. ábra A web 1.0 és a web 2.0 jelenségek összevetése



Forrás: Dobó (2008)<sup>4</sup>

Az egyének és a szervezetek perspektíváján túl makro szinten is számos érzékelhető, ám egyelőre nehezen számszerűsíthető hatása van a web 2.0-s jelenségének. A webkettőt nem csupán „valaminek a továbbfejlesztett verziója”-ként látja Grossam (2006), hanem az emberiség történetében egy forradalomként, egy óriási társadalmi kísérletként. Társadalmi kísérlet alatt arra utal, hogy az emberiség soha nem látott ilyen mértékű érintkezést, kollaborációt egymás számára ismeretlen emberek között. Véleményünk szerint helyesen láttatja a webkettő temérdek lehetősége mellett a visszasságait is, miszerint – többek között – „a web 2.0 nem csak a tömegek bölcsességét karolja fel, de a hülyeségét is.” (Grossman 2006)<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> [http://onlinemarketing.blog.hu/2008/02/15/ez\\_valami\\_mas](http://onlinemarketing.blog.hu/2008/02/15/ez_valami_mas)

<sup>5</sup> A szó szerinti idézet forrása honlap, így a pontos oldalszám nem adható meg.

### *2.3. Motiváció az együttműködésre – a webkettő mozgatórugója*

A web 2.0 új felhasználói igényeket és szokásokat alakít ki, mind az individuális, mind az üzleti felhasználók esetében. Az online vállalkozások rendkívül sokat profitálhatnak a felhasználók interakcióiból - demokratikus, közösségi osztályozásából, címkézésből, véleményeik megismeréséből (Pintér 1998). Üzleti felhasználók, vállalatok a webkettes lehetőségeket a következő módon forintosíthatják:

1. Kommunikáció; a vevők és a szélesebb közvéleménnyel való informális (így gyakran eredményesebb) kapcsolat kialakításra blogokon és közösségi hálózatokon (social networks) keresztül. Mivel a kapcsolat interaktív és közösségi oldalak látogatottsági szokásainak megfelelően szinte valós időben történik, ezért rendkívül gyors a piactól érkező visszacsatolás a vállalat irányába. A gyors visszacsatolás pedig eredményesebbé teszi új termékek/ötletek tesztelését. Lehetséges, hogy az új öltet a közösség irányából érkezik blog hozzászólások formájában.
2. Szakmai kapcsolatok kialakítása és toborzás online. Professzionális közösségi hálózatok, mint pl. a linkedin.com vagy a xing.com, kereshetővé teszik a több százezer tagot számláló közösségük egyéni profiljait. Így mód van arra, hogy a regisztrált felhasználó végzettség, tapasztalat, munkaviszony és számos más paraméter mentén keressen új kapcsolatot üzleti céljainak megfelelően.
3. Vállalati tudás menedzselése (tudásmenedzsment), például vállalati wikik segítségével. A vállalati tudás menedzselésének népszerű és bizonyítottan hatásos formája a decentralizált vállalati wiki (Cayzer 2004).
4. Web 2.0-s alapon működő szoftverek, üzleti alkalmazások az automatizáció és a csoportos munka elősegítésére – pl. SAP AS1, Basecamp. Számos olyan webes alkalmazás született a webkettes mozgólól függetlenül, amit a felhasználó gépére telepített program helyett internetes böngészőből lehet használni. Ez lehetővé teszi, hogy a felhasználó bármely internetes kapcsolattal rendelkező gépről hozzáférjen a vállalatirányítási szoftverhez. Mivel interneten keresztül használja a szoftvert, ezért – a korábbi generációs vállalatirányítási szoftverekhez képest - nagy mértékben egyszerűsödik a valós időben történő kollaboráció, csoportmunka. Ezt a jelenséget – miszerint IT alkalmazásokat telepített programokon keresztül böngészőből elérhető, webes felületen alakítanak ki, software-as-a-service, vagy SAAS-nak neveznek és a webkettes jelenség egyik lényeges elemeként tartják számon (O'Reilly 2006).

A web 2.0 alapjaiban változtatja meg többek között a desztinációmarketinget, illetve – tágabb spektrumon a brand marketinget és minden olyan kommunikációt, ahol márkát, arculatot, imidzset propagálunk. Pereboom (2008) megállapítja, hogy a branding ugyan mindig is „kétirányú utca” volt, de a párbeszéd mindig egyirányú

maradt. Pereboom értelmezésében a közösségi média eljövetele azonban egyértelműen megváltoztatja ezt a felállást, hiszen az élmények megosztása által az utazóhoz részben átkerül a branding szócsöve, így nagyobb szerepet kap az észlelt imidzs a marketinges által diktált imidzzsel szemben. Mit tehet a desztinációmarketinges a webkettő korában? – teszi fel a kérdést. Az imidzsépítés a közösséggel kialakított minőségi kapcsolaton keresztül érvényesíthető autentikus módon. Pereboom egy sikeres holland esetre hivatkozik: hagyományos országimázs kampány helyett egy Amerikát célzó „kampány” keretein belül népszerű bloggereket hívtak Hollandiába – repülőjegyet és szállást fizetve. Csupán annyi volt a kérés a bloggerekétől, hogy tüntessenek fel blogjukon egy kicsi, Hollandiát propagáló bannert, illetve hogy élményeikről, tapasztalataikról írjanak néhány bejegyzést.

A magánfelhasználók részéről kétoldalú a web 2.0-es felhasználás motivációja. Egyfelől megemlíthető a webkettes alkalmazások hasznossága vagy szórakoztató hatása – így a képmegosztás praktikus jellege, a wikik edukatív hatása, illetve mások által feltöltött videók megtekintése. Egyfelől, tehát, a webkettes alkalmazások nem hoznak újat az emberek életébe, csupán megkönnyítik azt, amit korábban is csináltak, akár az internet megjelenése előtt: ismerkedés, egymás fényképeinek nézegetése stb. Másfelől – elsősorban tartalommegosztás iránti motivációban az ego fejlődése játszik döntő szerepet (Noff 2007), nevezetesen a nárcizmus. Lewinsky a következő kulcs tényezőkkel magyarázza a web 2.0 jellegű online szolgáltatások népszerűségét. A travel 2.0 értelmezése a fent ismertetett webkettes definíciókból származtatható úgy, hogy az idegenforgalmi szektor számára releváns webes alkalmazásokra és lehetőségekre szűkítjük. A travel 2.0 szelleme és technológiája az önszerveződő, rugalmas, informális együttműködésekben alapszik. Wolf (2006) bemutatja azt az utat, ami a hagyományosnak mondható online utazási színtérről (travel 1.0) a travel 2.0-hoz vezet: A travel 1.0 kezdetét 1995-re teszi – ekkor figyelhetők meg az első online foglalási rendszerek. Ezt a rendszert több mint egy évtizeden keresztül egyetlen tényező mozgatta: az ár. A cél a legalacsonyabb ár megtalálása az internet segítségével – úgy a szolgáltató, mint a vevő szintjén.

A travel 2.0 (ami az utazási szektorban „beteljesülő” web 2.0) ehhez képest egyrészt arra nyújt lehetőséget, hogy a szolgáltatók új módszerekkel differenciálják magukat ebben a hatalmas térben, ahol a legalacsonyabb ár – néhány másodpercnyi keresés révén - adott a vevő számára. Más részről a vevőnek új informálódási, tervezési lehetőséget ad a kezébe, melyek segítségével minden korábbi információforrásnál gyorsabban juthat releváns tudáshoz. Ez oda vezet, hogy a vevők nagyobb ráhatással vannak az utazási csomagjuk tartalmára és az egyre rugalmasabb feltételeknek és lehetőségeknek köszönhetően a „tökéletes” utazás kialakítását tűzik ki célul, nem feltétlen a legolcsóbb megoldást keresik.

Számos szakmai blog utal egy átmeneti, travel 1.5-ös időszakra/fázisra, ahol travel 1.0 keretek közt közösségi tartalmak kerekednek felül a „központi” tartalom-szolgáltatáson. Ennek értelmében a TripAdvisor.com oldalt, mely lehetővé teszi,

hogyan használják általuk ismert hoteleket értékeljenek, travel 1.5-ös site-nak ismerik.

Magyarországon 2008-ban a VMR végzett felmérést a web 2.0-s szokások feltérképezésére (Ihász 2008). E szerint a 14-69 éves internetező közönség 51,6% olvas blogot, 10,5%-a ír is blogot vagy kommentál blogokat. A fórumozók aránya 43,5%, a videómegosztó site-okon a közönség 18 százaléka tölt fel tartalmat, míg RSS feedet 12,4% használ.

### **3. A travel 2.0 és alrendszerei**

Bhatnagar, 2008 értelmezésében négy alrendszer képezi az alapját a travel 2.0 megoldásoknak, mind felhasználói, mind szolgáltatói oldalról. Ezek az alrendszerek:

- Utazással kapcsolatos tartalom létrehozása,
- felhasználói részvétel,
- megosztást és a terjedést elősegítő nyílt architektúrák,
- alkalmazásokba való beágyazás lehetősége.

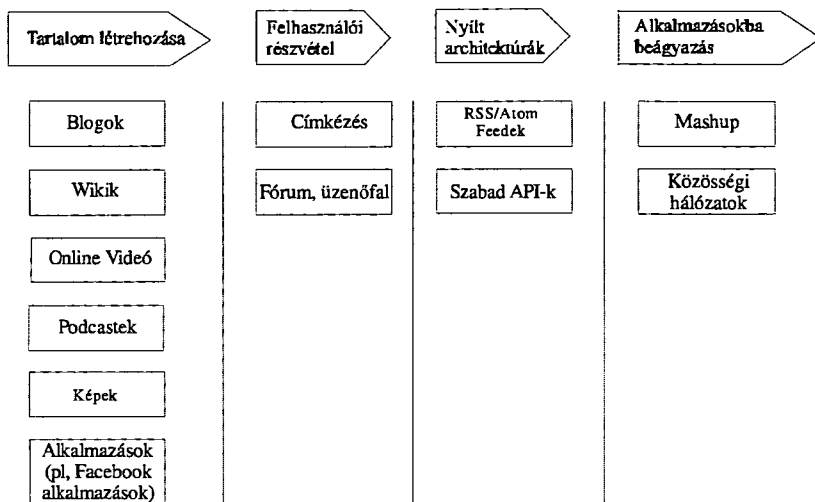
Ezen elemek egymáshoz való viszonyát a 2. ábra szemlélteti.

A három utolsó alrendszer mozgatója a felhasználók közti együttműködés, míg az első alrendszer célja az együttműködés serkentése. Ezeket az alrendszereket vizsgáljuk sorra:

#### **3.1. Tartalom**

Bhatnagar (2008) a blogot, wikiket, online videómegosztást, podcasteket, fotómegosztást és a webes alkalmazásokon keresztül történő tartalomközlést jelöli meg a travel 2.0-s tartomlélrehozás elemeinek. Ezen tartalomközlési-megosztási módoknak létezik külön, az utazás témakörének dedikált számos platformja, így létrejöttek külön, az utazásnak dedikált blog-platformok (pl. My Life of Travel), wikik (wikitravel.org), utazási videómegosztó site (Travelistic) stb. Magyar vonatkozásban három notórius travel 2.0 felület: ongo.hu, nagykaland.com, illetve a HVG Online tulajdonában álló travelline.hu.

2. ábra A travel 2.0 összetevői



Forrás: Bhatnagar 2008

### 3.2. Felhasználói részvétel

A 'felhasználó' informatikai/webes kontextusban nem feltétlen azonos a vevővel. Felhasználónak nevezünk bárkit, aki az adott alkalmazást kezeli; ennek megfelelően lehet versenytárs, szakértő, vevő vagy kíváncsiskodó.

A felhasználói részvételt a travel 2.0-s szférában Bhatnagar a taggingben (címkézés) és a webes üzenőfalakban látja. Utóbbival kapcsolatban meg kell jegyeznünk, hogy hagyományosan nem tartozik a web 2.0-s eszközök közé, hiszen ezek régi, kevésbé fejlett technológiára épülnek, továbbá a világháló megjelenése óta (jóval a web 2.0 fogalom 2004-es felbukkanása előtt) használatos eszköz. A felhasználói részvétel terén sokszor a látogatói értékeléseket is web 2.0-s vívmányként említik, de ezek szintén jelen vannak az internet hőskora óta. Ennek a besorolásnak az oka az, hogy esszenciájában, „szellemiségében” – miszerint a felhasználók önkéntesen, ingyen és általában anonim módon hoznak létre olyan tartalmat, mely másoknak segítséget/szórakoztatást nyújt – a webkettőre emlékeztet.

A tagging, vagyis tartalmak címkékkel illetése a delicious.com vagy a technorati.com-hoz hasonló gyűjtőoldalak számára óriási jelentőséggel bír tartalmak keresése terén. A címkézés lényege az, hogy a látogató kedvenc weboldalait saját böngészője "kedvencei" vagy "könyvjelzői" helyett egy gyűjtőoldalon (például az előbb említett Technorati vagy Delicious oldalán) gyűjti és osztja meg. A kereshetőség végett a megjelölt tartalmakat címkékkel illeti. A címkék alapján a gyűjtőoldal látogatói kereshetnek más felhasználók által kedvencként jelölt oldalak közt.

Az interneten talált oldalak megjelölésének és megosztásának számos formája van; a clipmarks.com például egy böngészőre telepített plugin segítségével lehetővé



teszi weboldal részletek kijelölését és elmentését-megosztását. A digg.com-on szavazni lehet mások által megtekintésre érdemesnek tartott tartalmakra. Sok felhasználó internetes keresésre alternatívaként vagy kiegészítőként használja ezeket a közösségi oldalak belső keresőit a Google-el szemben, hiszen a közösségi oldalakon programok helyett emberek voksolnak internetes tartalmakra. A Google és a többi kereső is gyakran indexálja a közösségi tudást tartalmazó oldalakat, amire bizonyíték, hogy a keresők találati listáján számos témában előkelő helyen szerepelnek a Bootsnall.com, TripAdvisor.com, wayn.com stb. oldalai.

Az utazási szektorban mind a szolgáltatók, mind a vevők oldalán jelentős keresési költség megtakarítását eredményezi a közösségi részvételből fakadó információ rendelkezésre állása. Felhasználói oldalról a tájékozódásban előnye a travel 2.0-s tartalommegosztó- és értékelő oldalaknak, hogy az információ szűrt. Mivel - a megakeresőkkel szemben - emberek értékelik a tartalmat gépek helyett, ezért lehet tudni, hogy a nagy népszerűségnek örvendő tartalmak sok felhasználó tetszését nyerték el - valamilyen szempontból. Ezeken az oldalakon tehát sokszor könnyebb a releváns információra rátalálni és a felhasználói értékeléseknek köszönhetően "személyes" javaslatok alapján értékelni.

Manipulálni, azonban, könnyen lehet ezeket a rendszereket, hiszen bármelyik szolgáltató visszaélhet az anonimitás nyújtotta védelemmel, létrehozhat álprofilokat és promotálhatja, ál-értékelésekkel láthatja el szolgáltatását. Ezek a visszaélések – amennyiben elérnek egy bizonyos szintet, lelepleződnek csakúgy, mint egyes vállalatok által megbízott bloggerek akik fizetésért cserében bloggolnak. Védekezni ez ellen tehát nem lehet és nem is kell; hogyha, ugyanis, egy hálózat tagja elér egy bizonyos aktivitási szintet, sokan felfigyelnek rá a hálózaton belül és elfogultsága lelepleződik. Ez egy fajta öngyógyító mechanizmus, ami különböző formákban tetten érhető mind társadalmi (pl. emberi közösségek kiközösítik a deviáns tagokat), mind a természet hálózataiban (pl. élő szervezetek öngyógyítása, regenerálódása) – amennyiben kellő számú gyenge kapcsolattal rendelkeznek (Csermely 2005). Néhány éve a Wal-Martnak és a Dellnek visszafele sült el, mérhetetlen negatív PR-t eredményezve, amikor ál-bloggerei lelepleződtek.

A szolgáltatók számára jelentős információs forrást képez az utazási oldalakra feltöltött és értékelt tartalom. Számukra az esetleges pozitív, spontán word-of-mouth marketing lehetőségén túl legkézenfekvőbb előnye a travel 2.0-s oldalaknak a piacról nyerhető információ. Az adatbányászás lehetősége azonban csak tipikusan travel 2 oldalakon megjelenő témák/felhasználói csoportok kutatására alkalmas. Az utazási blogírók témaválasztása például nem terjed ki minden olyan területre, ami az ipar szolgáltatói oldalát érdekelheti, ezért a travel 2-es oldalak leginkább rés piacok kutatására alkalmasak. Wenger (2008) felmérésben az Ausztriába látogató, blogot vezető turisták bejegyzéseit elemezte az általuk kialakított Ausztria-imázs szempontjából. A szerző megállapítja, hogy a blogbejegyzések nem nyújtanak olyan jellegű betekintést, amiből következtetni lehetne a látogatókban Ausztriáról kialakult Ausztria képről.

Az információ időszerűsége, teljessége és személyre szabottsága tekintetében a webes közösségek bizonyítottan hatásosabban elégítik ki a felhasználók igényeit, mint a hagyományos útikönyvek. A szerzők azonban felhívják a figyelmet arra, hogy a hagyományos (fórum/üzenőfal formáját öltő) webes közösségi utazási csoportoknak - felméréseik szerint - számos hátránya van:

- A tartalom strukturálatlansága - több felhasználótól érkező tartalom adott témában nem kerül rendszerezésre, csupán tematikailag sorolja be a rendszer. Ennek eredményeként a célirányos információkeresés nehezebb, mint az emberek által editált (akár online, akár offline) tudástárakban.
- Nincs lehetőség (vagy nem elegendő a lehetőség) arra, hogy meglévő tudáshoz hozzátegyen a felhasználó. Ez a tulajdonság a struktúra hiányából is fakad.
- Nincs lehetőség arra, hogy az elévült információkat frissítsék. Az egyetlen lehetőség a frissítésre sokszor a tartalom kvázi-duplikálása.
- Nincs mód személyes profilok megjelenítésére. A hagyományos, fórum/üzenőfal formát öltő közösségi oldalakon nincs mód személyes adatok megadására, ami nagy mértékben hozzájárulna a felület személyessé (így felhasználóbaráttá és hitelesebbé) tételéhez.
- Helyhez kötött hozzáférés. A hagyományos online közösségi oldalak nagyjából csak személyi számítógépről vagy laptopról használható. Az utazóközönség számára azonban egyre nagyobb igény mutatkozik az oldalak mobil eszközről való elérésére. Így sérül az a travel 2-es oldalakkal szemben támasztott "információ időszerűsége" követelmény.
- Hely-specifikus adatok hiánya. Utazáskor kiemelt jelentőséggel bír a helyspecifikus információ, ami a hagyományos travel 2.0-es oldalakról teljes mértékben hiányzik, mely hiány által sérül az információ teljességének követelménye. A szerzők ezen hiányok pótlására az utazási wikikben látják a megoldást.
- A felhasználói részvétel a szolgáltatók, de leginkább a régiók, a desztinációk esetében hozzájárulnak a márkaépítéshez: lásd az alábbiakat.

### 3.3. *Nyílt architektúrák*

Bhatnagar (2008) rendszerezésében a travel 2.0-s nyílt architektúrák alá az RSS feedeket és nyílt API-kat (application programming interface) sorolja. A travel 2.0-es szintén a nyílt architektúrák szerepe abban rejlik, hogy lehetővé teszik:

- tartalmak szindikálását (résztartalmak automatizált átadását-átvételét egyik webhelyről a másikra),
- tartalmak automatikus továbbítását,
- egy website meglévő alkalmazásainak funkcionális kiegészítését "hozzáprogramozás" által.

Az RSS jelentése: rapid site syndication, magyarul „egyszerűsített hírközlés”. Az RSS technológia lényege, hogy egy webes oldalon megjelenő új tartalmat automatikusan továbbít más weboldalakra, ami fel van készítve az RSS csatornán keresztül érkező írás fogadására és megjelenítésére. Elsősorban blogok és hírportálok használják az RSS-t arra, hogy partner oldalak tartalmával frissítsék, bővítsék saját tartalmukat. Ezek az oldalak ugyanúgy küldhetnek RSS-en keresztül saját tartalmat más oldalakon való megjelenítéshez. Az RSS nagy mértékben hozzájárul az internet „összekapcsoltságához”; bővíti az egymásra mutató oldalak hivatkozásainak számát.

Az API application programming interface, magyarul alkalmazásprogramozási felület/interfész. Az API olyan felület, ami lehetővé teszi, hogy két programot összekapcsoljanak. Gyakori travel 2.0-s példák:

- utazási oldalakba egy foglalási rendszerből aktuális repjegyárak beágyazása,
- különböző repülőjegyértékesítési weboldalak percre friss ajánlatainak automatikus megjelenítése egy weboldalon.

Konkrét példa egy klasszikus travel 2.0-s API-ra a Facebook.com oldalon lévő, planetfear.com portálról származó alkalmazás, a PeakTick. Ez az alkalmazás lehetővé teszi a felhasználók számára, hogy profiljuk oldalán feltüntessék, mely hegy-csúcsokat/hegymászó utakat másztak meg és mely csúcsok vannak aktuálisan napirenden. Az alkalmazást eredetileg a planetfear.com oldalra készítették az ott található közösség tagjai számára, de a Facebook API-jának segítségével összekötötték saját alkalmazásukat a facebook.com közösségi oldallal.

A nyílt architektúrák – az RSS és az API technológiák - lehetővé teszik a tartalmak és a felhasználói részvétel eredményeként létrejött információ és tudás terjesztését. A technológiának köszönhetően – ami automatizáltan működik – a terjedés sebessége és mértéke óriási, amiben a leglényegesebb fejlemény a keresett, releváns információ gyors elérésében, rendelkezésre állásában van. A nyílt architektúráknak köszönhetően jöttek létre a repülőjegy- és számos más piacon az árszerezhasonlító oldalak (példa repülőjegyek árainak összehasonlítására: cFares.com), melyek segítségével a látogató másodpercek alatt megtalálja egy adott termékből a legolcsóbbat. Nem csak az adott pillanatban találja meg a legolcsóbb repülőjegyet a látogató, de a farecast.com és hasonló oldalak segítségével előrejelzést is kap megvásárolni kívánt repülőjegy árának várható alakulásáról. Az ilyen alkalmazások következtében egész iparágak ellátási láncai rajzolódnak át és a világvállalatoktól a legkisebb kereskedőig fundamentális stratégiaváltásra kényszerülnek cégek.

### *3.4. Beágyazott alkalmazások*

A beágyazás alatt tartalmak és a felhasználói részvétel megnyilvánulásának a beágyazását értjük az előző alrendszerként tárgyalt nyílt architektúrák segítségével.

Bhatnagarnál (2008) a travel 2.0-s jelenségnek ez a legmagasabb szintű alrendszere, aminek két megjelenési formáját ismerteti:

- Mashup: külső (web 2.0-s) alkalmazások beágyazása API segítségével. A mashup klasszikus példája a GoogleMaps. A Google térkép-alkalmazása lehetővé teszi a maps.google.com alatt lehívott bármilyen térkép beágyazását más weboldalakba olyan módon, hogy az idegen webhelyen a beágyazott térképen ugyanúgy működnek a zoom- és egyéb térképmozgató funkciók, mint a maps.google.com alatt.
- Közösségi hálózatok: az internetes közösségi hálózatok (pl. iwiw, Facebook, illetve utazási szintéren a wayn.com) funkciók terén a legösszetettebb oldalak közé tartoznak. Ezeken a site-okon megjelennek más oldalak funkciói mashupként.

A beágyazott alkalmazások egyrésztől gazdagabb felhasználói élményt nyújtanak, másrészt lehetővé teszik, hogy a felhasználó a lehető legkevesebb webhely felkeresésével (gyorsabban) jusson hozzá a kívánt információhoz. Ez a jelenség bizonyos cégek számára a „webes jelenlét” definícióját változtatja meg. A webes jelenlét eddig két dologra korlátozódott: saját honlap(ok) és a honlap(ok)ra mutató hirdetések, esetleg a céges részvétel fórumokon. Ez a felállás kiegészül közösségi hálózatokon való szerepléssel és a tartalom szindikációnak köszönhetően az off-site tartalomszolgáltatással. Ez konkrétan azt jelenti, hogy API-knak és RSS feedeknek köszönhetően (ld. travel 2.0 utolsó két alrendszert) rengeteg helyre eljut egy oldal tartalma különböző formákban. A travel 2.0 első két alrendszere az intenzívebb felhasználói párbeszéd, melynek köszönhetően egyre több blogon, közösségi hálón és fórumon kell jelen lennie a cégnek, ami intenzívebb kapcsolatot eredményez a piaccal – annak a korábban említett előnyeivel és esetleges buktatóival.

#### 4. A „tömegek bölcsességének” mítosza

Számtalan cikk és többnyire a közvélemény is, megkérdőjelezhetetlen igazságnak tartja, hogy a közösségi oldalakon fellelhető vélemények, szavazásoknak rendkívüli a hitelessége, hiszen egymástól elviekben független egyének nézeteinek aggregátumát képviselik, ami így egy népszavazáshoz hasonló demokratikus jelleget ölt. Amit kevesen vesznek figyelembe, az a részvétel foka, ami a legtöbb közösségi oldalon rendkívül alacsony. Ennek vonatkozásait a Digg-en, az egyik leglátogatottabb közösségi oldalon keresztül mutatjuk be.

A CNN azt állítja (Heilemann 2006), hogy a digg.com oldal forradalmasítja a médiát azáltal, hogy lehetővé teszi felhasználói számára, hogy szavazzanak egyes webes tartalmakra. Így lehetővé válik egyrészt az, hogy ismerősök nyomon kövessék azt, hogy a másik milyen internetes tartalmat talál érdekesnek. Másrészt – ami

miatt érdekes számunkra a jelenség – a legtöbb szavazatot kapott hír/tartalom az óriási látogatottságú digg.com nyitóoldalán is megjelenik. A CNN-en szereplő cikk keltekor (2006 márciusa) a digg.com megközelítőleg napi 6 millió oldalletöltés regisztrált, ami vetekszik a leglátogatottabb magyar internetes oldal, az origo.hu látogatottságával. Az oldal üzemeltetői és szimpatizánsai abban látják az értéktéremtést, hogy a hagyományos médiával ellentétben – ahol egy kis létszámú szerkesztői stáb dönt arról, mely hírek és cikkek kerülnek több százezer olvasó elé – itt a tömegek döntenek el szavazatukkal, hogy a digg.com nyitólapján mely sztorik, hírek jelenjenek meg százezrek képernyőjén.

A szkepticizmus érthetővé válik, hogyha „részvételi arányt” számolunk (May 2006) és figyelembe vesszük azt, hogy a digg.com nyitólapjára kerüléshez (melynek eredménye a naponta több százezer „olvasás” az oldal látogatói által) sokszor elég 100-200 felhasználó szavazata. A legnépszerűbb cikkek is mindössze néhány ezer szavazatot kapnak. Az aktív részvétel (vagyis szavazás cikkekre) a digg.com oldalon tehát maximum néhány tízezer szavazat, ami a 180 ezres felhasználói bázist tekintve mindössze néhány százalékos részvételi aránynak felel meg. Veszélyes, tehát, validitás szempontjából párhuzamot vonni a web 2-es „társadalmi” véleménynyilvánítás és a demokratikus népszavazások között.

Ellenérv a fenti véleményre, hogy a Digg részvételi aránya valójában nem a szavazók száma, hanem azon látogatók száma, akik az oldalt a célból látogatják, hogy a „tömegek” számára releváns hírekről tájékozódjanak. A Digg érdeme ebből a szempontból nem az, hogy óriási tömegek szavaznak, hanem, hogy aki akar, szavazhat, részt vehet a tartalom értékelésében. Az irányítás, a „cenzúra”, tehát, a látogatók kezében van és nem egy anonim szerkesztőség fennhatása alatt áll, amire az olvasónak csak sokszoros áttételeken keresztül (olvasói levelek, az adott újság megvásárlása/meg nem vásárlása stb.) át van ráhatása.

Az utazási vállalkozások számára pedig promóciós, PR lehetőség rejlik a digg.com-ban és a hasonló közösségi oldalakban. Igényesen közzétehetik a tartalmukat, amire, hogyha elnyeri a közönség tetszését, sokan fognak szavazni és még többen kattintanak át a tartalmat beküldő oldalára. A Digg az alacsony részvételi arány a rendszerbe „beszálló” vállalkozások javára válik, hiszen relatíve alacsony számú szavazat szükséges ahhoz, hogy a nyitólapra vagy a kategóriában prominens helyre kerüljön.

A kollektív bölcsesség talán legismertebb pozitív példája az Wikipédia esete. A Nature tudományos folyóirat egy 2005-ös felmérésében (Giles 2005) megállapítja, hogy a Wikipedia kollaboratív alapon épülő enciklopédia tudományos bejegyzéseinek pontossága megközelíti az Encyclopedia Britannica online elérhető tartalmát.

## 5. Összegzés

A web 2.0 jelenséget sokféleképpen lehet értelmezni, definiálni. Cikkünkben rámutattunk arra, hogy a jelenség összetett – jelentős újdonságokkal bír mind technológiai, üzlet-filozófiai és pszichológiai területeken. Az utazási szektorban a webkettes jelenség megfelelője a hasonló elvekre épülő travel 2.0 – alapjaiban változtatja meg az iparágat az által, hogy új informálódási és együttműködési lehetőségeket ad a szereplők kezébe. Külön említettük a branding, konkrétan a desztinációmá케팅 fiatal területét, ahol a közösségi aktivitás hatására óriási fordulat várható; a desztinációt marketingelő szakemberek elesnek az eddig bevált imidzsépítő eszközeiktől az autonóm, közösségi élménymegosztás és véleménynyilvánítás javára és új, nyitottabb és informálisabb utat kell keresniük cél elérése érdekében. A travel 2.0 négy alrendszeren alapszik, melyek: webkettes tartalom létrehozása, felhasználói részvétel, nyílt architektúrák, valamint a beágyazott alkalmazások.

### *Felhasznált irodalom:*

- Berényi K. 2008: *...ez valami más!*  
[http://onlinemarketing.blog.hu/2008/02/15/ez\\_valami\\_mas](http://onlinemarketing.blog.hu/2008/02/15/ez_valami_mas) Letöltve: 2009. február 9.
- Bhatnagar, D 2008: *Digital marketing for the travel industry in the web 2.0 scenario*  
<http://www.slideshare.net/delhibloggers/digital-marketing-for-the-travel-industry-in-the-web-20-scenario-presentation> Letöltve 2008. december 15.
- Cayzer, S. 2004: *Semantic blogging and decentralized knowledge management*  
 Communications of the ACM, 47, 12, 47-52 o.
- Csermely P. 2005: *A rejtett hálózatok ereje: mi segíti a világ stabilitását?* Vince Kiadó, Budapest.
- Fojtik J 1995: *A marketing jelentéseiről* Marketing & Menedzsment, 3, 26-30. o.
- Giles, J 2006: *Special Report Internet Encyclopedias go Head to Head*  
<http://www.nature.com/nature/journal/v438/n7070/full/438900a.html> Letöltve: 2009. április 2.
- Grossman, L 2006: *Time's Person of the Year: You*  
<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1569514,00.html> Letöltve: 2009. április 2
- Heilemann, J 2006: *How Digg.com is democratizing the news*  
<http://money.cnn.com/2006/03/24/magazines/business2/diggdemocratizes/index.htm> Letöltve: 2009. január 22
- Ihász I. 2008: *Közösségi média tények*  
[Http://www.rabbitblog.hu/2008/10/23/kozossegi-media-tenyek/](http://www.rabbitblog.hu/2008/10/23/kozossegi-media-tenyek/) Letöltve: 2009. február 9.

- Kingsley, G. – Klein, H. 2006: Interfirm collaboration as a modernization strategy: A survey of case studies. *The Journal of Technology Transfer*, 1, 65-74 o.
- Knights, M 2007: *Using web 2.0 for business*  
<http://www.computerweekly.com/Articles/2007/09/12/226726/using-web-2.0-for-business.htm> Letöltve: 2009. február 9.
- Kotler, P. – Armstrong, G. – Saunders, J. – Wong, V. 1999: *Principles of Marketing: European Edition* Prentice Hall/Financial Times, 2nd Edition
- Lorenzoni, G. – Lipparini, A. 1999: The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 4, 318-338 o.
- Majó, Z., Révész, B. 2008: *Értéktérítés a közösség erejével – A collaborative filtering szerepe az online marketing munkában* Marketing Oktatók Klubja Konferencia Bp. CORVINUS Egyetem, 2008 augusztus CD
- May, R 2006: *Punishment, self-interest, and cooperation – why the altruism of web 2.0 doesn't exist* <http://www.businesspundit.com/punishment-self-interest-and-cooperation-why-the-altruism-of-web20-doesnt-exist/> Letöltve 2009. január 21.
- Noff, A. 2007: *What's behind the success of web 2.0? A psychological interpretation* <http://www.blonde2dot0.com/blog/2007/09/18/whats-behind-the-success-of-web-20-a-psychological-interpretation/> Letöltve: 2008. október 1.
- O'Reilly, T. 2006: Web 2.0 compact definition: trying again  
<http://radar.oreilly.com/archives/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html> Letöltve: 2009. január 28.
- Pereboom, N. 2008: *Rethinking destination branding*  
<http://www.crossmint.com/web-2.0-branding-2.0/2008/12/15/rethinking-destination-branding> Letöltve: 2009. január 24.
- Pintér R. (szerk.) 1998: *Az információs társadalom*, Gondolat – Új Mandátum, Budapest, 2007.
- Wenger, A 2008: Analysis of travel bloggers' characteristics and their communication about Austria as a tourism destination. *Journal of Vacation Marketing*, 2, 169-176. o.
- Wikipedia n.é.: Wikipedia.org enciklopédia:  
<http://en.wikipedia.org/wiki/Collaboration>,  
[http://en.wikipedia.org/wiki/travel\\_2.0](http://en.wikipedia.org/wiki/travel_2.0), Letöltve 2009. január 4.
- Wolf, P 2006: *Travel 2.0 confronts the establishment*  
<http://www.phocuswright.com/library/fyi/248> Letöltve 2009. január 28.

## Az elektronikus szolgáltatások térnyerése egy egyetemi esetpélda tükrében

Majó Zoltán<sup>1</sup> – Szakál Péter<sup>2</sup>

*A szolgáltatások igénybevétele kapcsán az infokommunikációs technológiák terjedésével egyre gyakoribb, hogy a szolgáltatás kiegészül valamilyen elektronikus szolgáltatással, illetve hogy a szolgáltatás igénybevétele nem kötődik személyes interakcióhoz. A klasszikus szolgáltatások (pl.: banki, oktatási) személyes érintkezéssel megvalósuló, úgynevezett „face to face” jellege virtualizálódik, elterjedtek a „technizált” jelenlétben alapuló megoldások (pl.: homebanking, e-learning). Cikkünkben az elektronikus szolgáltatások térnyerését vizsgáljuk, a szolgáltatások virtualizálódásának keretet adó e-gazdasági modelljétől az online szolgáltatásokon keresztül eljutva egy egyetemi, online közszolgáltatási esetpéldáig. Az esetpélda jól szemlélteti, hogy az elektronikus szolgáltatások nem csak a költségek és hatékonyság, hanem a szervezeti kultúra fejlesztése és az üzleti folyamatok megújítása kapcsán is eredményes eszköz lehet.*

*Kulcsszavak: elektronikus szolgáltatások, információ menedzsment, e-gazdaság*

### 1. Az online szolgáltatások térnyerésének teoretikus kerete

#### 1.1. Az infokommunikáció, mint technológiai talapzat

Habár az elektronikus adatcsere, az internet alapjai és az ezzel kapcsolatos informatikai fejlesztések egészen az 1960-as évek Amerikájához, és az Arphanet elindulásához köthetők, az internet végül csak 1994-ben kezdte el „behálózni” földünket. Mint ahogy a könyvnyomtatást Guttenberg nevéhez kötjük, a weboldalak megjelenését a „www világot” Tim Berners Lee európai CERN kutató neve fémjelzi. A html protokoll ekkor vált széles körben elfogadottá. Innen pedig az internet terjedése megállíthatatlannak bizonyult: mintegy 38 év kellett ahhoz, hogy a rádiózás 50 millió embert érjen el, a TV-zés pedig 13 év alatt érte el az 50 millió nagyságot. Az Internet felhasználók ugyanezt az 50 millió „álmohatárt” 4 év alatt érték el, és számuk 2009 tavaszán meghaladta az 1,5 milliárd főt<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Dr. Majó Zoltán, egyetemi docens, SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

<sup>2</sup> Szakál Péter, dékáni hivatalvezető, SZTE Gazdaságtudományi Kar (Szeged).

<sup>3</sup> További részletes adatokat lásd a <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> oldalon



Az internet egyes elemzők szerint olyan forradalmi technikai újításnak tekinthető a XXI. század elején, mint az ipari forradalom időszakában a gőzgép (Gloor 2000). Az elmúlt évtizedben egyetlen szakma jövőjéről szóló könyv sem jelent meg olyan fejezet nélkül, amely nem írná le, hogy miként hat az Internet az adott tématerület fejlődésére (Ludbrook 1999).

Már 1996-ban Davis is megfogalmazta írásában, hogy az ipari társadalmat felváltó információs társadalom a mindennapi élet és a gazdaság minden szegletét át fogja hatni. A „digitális forradalom” alapján változtatta meg térről, időről és tömegről alkotott képünket: a vállalatoknak és a szervezetek többségének ma már nincs feltétlenül szüksége arra, hogy helyet foglaljon el a fizikai világban, ugyanis virtuálisan is működhet (Davis 1996). A működés új helyszíne a kibertér, melynek ugyan nincs egyértelmű definíciója (Mészáros 2008), de biztosan nem három dimenziós, mint a hagyományos földrajzi tereink, hanem egy olyan absztrakt tér, ahol bármely irányba egyformán könnyű eljutni, és ahol bárkitől „egy klikk” távolságra lehetünk. Ez a kibertér ad mára otthont az online szolgáltatásoknak, melyek manapság valóban jó közelítéssel „nyitvatartási időtől és telephelytől” függetlenné váltak.

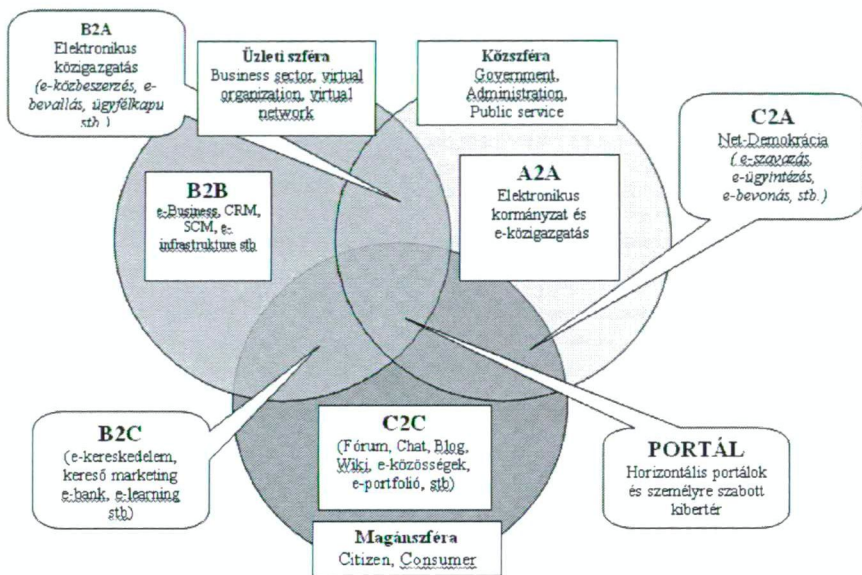
### *1.2. Az online szolgáltatások üzleti kerete: az eGazdaság ABC-je*

Az infokommunikációs technológiai környezet egy új társadalmi-gazdasági keretrendszerrel együtt fejlődik: olyan új fogalmak jelentek meg, mint információs társadalom, tudás alapú gazdaság, az e-business, az elektronikus kereskedelem, az online vagy elektronikus szolgáltatások. Ezek tipizálása, csoportosítása kapcsán új rövidítések és modellek szilárdultak meg az ezredfordulón a magyar szakirodalomban is (Bögel 2000, Nemeslaki 2004, Z. Karvalics 2006, Szabó–Hármori 2006, Bögel 2007, Nemeslaki et al 2008). A cikkünkben konceptuális keretként a klasszikus háromszereplős makroökonómiai modellre építünk, melyben az aktorok közötti interakciókra helyezzük a hangsúlyt. A három szereplő a közsféra (Administration), a vállalatok (Business), és a fogyasztók (Consumer). Ezen szereplők egymásközi virtuális tranzakcióin (kapcsolódásain) keresztül értelmezhetjük az információs társadalom gazdaságának ABC-jét (az angol kezdőbetűkből találóan az ABC mozaikszó áll össze), melyet az 1. ábra szemléltet. Az ábrán szereplő rövidítések az alábbi interakciókat takarják:

- B2B: a vállalatok közötti technizált kapcsolatok (business to business)
- B2C: a vállalatok és a fogyasztók közötti technizált kapcsolatok (business to consumer)
- B2A: a vállalatok és a közsféra közötti technizált kapcsolatok (business to administration)
- C2A: a fogyasztók és a közsféra közötti technizált kapcsolatok (consumer to administration)
- C2C: a fogyasztók közötti technizált kapcsolatok (consumer to consumer)

A jelölések ma még korántsem egységesek: az ezzel foglalkozó szakirodalom az A helyett sokszor G (government) betűt használ (Nemeslaki 2004), és a C nem csak a fogyasztót (consumer), hanem állampolgárt (citizen) is jelenthet.

### 1. ábra Az információs társadalom gazdaságának ABC-je



Forrás: Nemeslaki (2004) és Veres et al (2004) alapján saját szerkesztés

A cikkünkben szereplő esetpéldánk szempontjából a C2A interakciók a meghatározók, amikor egy közszolgáltatás virtualizálódik. Ilyen például az elektronikus okmányigénylés, mely kezdetét 1999 decemberének egyik keddjére datálhatjuk, amikor egy amerikai katona a Virginia Államban megújította vezetői engedélyét. Egy vezetői engedély meghosszabbítása önmagában nem lenne nagy ügy, ha nem tudjuk, hogy mindezt reggel 6 óra körül tette meg az illető néhány perc alatt, a három állammal távolabb Georgia Államban lévő Fort Benning bázisról. Ő volt az első virginiai, aki az interneten keresztül igényelt új okmányt anélkül, hogy 500 mérföldes utazás után a hivatali nyitvatartási időben sorban állt volna (Holmes 2001).

Az online közszolgáltatások kapcsán az Európai Unió belül is nagyon gyorsan megindult a „konceptió gyártás”. Ennek egyik alapidokumentuma az eEurope program volt, mely definiálta azokat a közszolgáltatásokat, melyeket a közösségen belül elektronikusan is nyújtani kell. Ilyen volt többek között az online felsőoktatási felvételi vagy az internetes könyvtári katalógusok teljes körűvé tétele vagy az okmányigénylés az interneten (Majó 2004). Azonban a konkrét programok és szolgáltatások kialakítását és üzemeltetését az Európai Unió belül a kormányok feladatává

tették azzal, hogy kiépitendő online szolgáltatások körét minden EU tagország elfogadta. A kiépítés folyamatában is megállapodtak a tagországok: először az információkhoz való hozzáférést teszik lehetővé az interneten, második lépésként az egy, majd a kétirányú tranzakciókat vezetik be (bejelentés – visszaigazolás a neten), végül a komplex ügyintézkést online módszerekkel szeretnék támogatni, beleértve a fizetést is.

## **2. A szolgáltatások virtualizálódásának szintjei**

A szolgáltatások igénybevétele kapcsán az információ technológiák elterjedésével egyre gyakoribb, hogy a szolgáltatás kiegészül valamilyen „távszolgáltatással”, és nem kapcsolódik hozzá személyes interakció. A klasszikus szolgáltatások (pl: pénzügyi, oktatási, egészségügyi) személyes érintkezéssel megvalósuló, úgynevezett „face to face” jellege virtualizálódik, elterjedtek a közvetített vagy „technizált” jelenléten alapuló megoldások (pl.: homebanking, e-learning, e-patika).

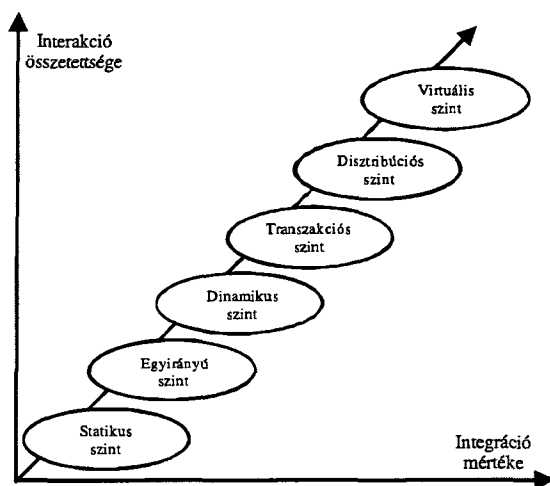
Ez a technizáltság természetesen korántsem újkeletű: a Kearny and Tracker amerikai szerszámgépgyártó már 1975-ben egy különleges adatátviteli rendszert használt, hogy csökkentse a szervizzel foglalkozók utazási költségét. A „telesszerviz” kifejezést abban az értelemben vezették be a cégnél, hogy infokommunikációs eszközökkel támogatták a gépek üzembe helyezését, működésük felügyeletét (Szabó-Hátori 2006).

Az információs társadalom egyik alaptulajdonsága ennek a „közvetített jelenlétnek” tömegessé válása. A személyes jelenlét egyre kevésbé mérvadó az interakciók kapcsán: másképp fogalmazva a tranzakciók lebonyolításához már nem a helyszínt, hanem a „közvetítő eszközt” (internet, mobiltelefon, skype stb.) kell meghatározni. A „személyes jelenlét – közvetített jelenlét” szemléletváltást az infokommunikációs technológiák tömegessé válása - főleg az internet elterjedése - és a menedzserek elektronizációval kapcsolatos elvárásai alapozzák meg (Wright-Dyer 2000). Mivel az élömunka meglehetősen költséges a gazdasági rendszerekben, amit automatizálni lehet előbb, vagy utóbb automatizálják is (ilyen esetpéldánk szempontjából a felsőoktatásban a kurzusfelvétel: egy tudományegyetemen több ezer diák több száz kurzust tranzaktál félévről félévre, melyet ma már csak elektronikusan lehet felvenni).

Az internet elterjedése kapcsán a virtualizálódás vizsgálatára többféle modellt is használnak. Általánosan elterjedt Nijland 4-szintű modellje, mely az infokommunikációs technológiák szervezeti adaptálására helyezi hangsúlyt (Bögel 2000), vagy a közszolgáltatások 5-szintű modellje, mely az interakciók irányával, illetve a tranzakciók lebonyolíthatóságának leírásával foglalkozik (ITTK, 2006). A fenti modelleket adaptálva, felhasználva Grönroos (2007) ezzel kapcsolatos írását egy hatszintű modellel mutatjuk be a szolgáltatások virtualizálásának lehetséges szintjeit, mely

modell alapul szolgál a felsőoktatási elektronikus közszolgáltatások kategorizálásához is (2. ábra).

2. ábra Az elektronikus szolgáltatások „hatlépcsős” modellje



Forrás: Révész–Majó (2009) alapján saját szerkesztés

Az egyes lépcsők jelentéstartalma a következő (Révész–Majó 2009):

- 1. lépcső: *Statikus, a szolgáltatást bemutató szint*: Az első szint a szolgáltatással kapcsolatos leírás/ajánlat közzététele, mely során a kapcsolódó információkat/eljárásrendet infokommunikációs technológiák segítségével teszik közzé. Ez többféle csatornán mehet végbe: tájékoztató e-mailekben, elektronikus hírlevelekben, önálló weboldalon vagy akár mobilhálózatokon. (Ilyen például a C2A megoldásokon belül az ügyleírások, eljárásrendek online elérhetősége, mely a felsőoktatási intézmények gyakorlatában a szabályzatok online közzétételében ölt testet.)
- 2. lépcső: *Egyirányú, az interakció megkezdését támogató szint*: A második szint egy egyirányú interakciót, a felhasználók ügyintézési folyamatát támogató szint, mely elemi megjelenési formája az online űrlapok rendszere. Ezen a szinten a felhasználó elektronikusan is kezdeményezheti az ügyintézés a hagyományos „papír alapú” személyes ügyintézés mellett. (Ilyen például a felsőoktatási gyakorlatban az elektronikus felvételi, ahol a jelentkező egy online űrlapon keresztül küldi be jelentkezését a felsőoktatási intézménybe.)
- 3. lépcső: *Dinamikus, többirányú interakciót támogató szint*: A harmadik szinten az ügyintézés, visszaigazolás rendszere elektronizált, azaz a teljes interakció egy integrált informatikai megoldáson keresztül bonyolódik le. Az el-

járás az információtechnológiai megoldásokon keresztül összekapcsolódik a szervezet más egységeivel is (ilyen például egy e-learning keretrendszer, ahol a kurzusfelvétel után a felhasználó automatikusan hozzáfér az elektronikus tananyagokhoz, vagy például a konzultációk multimédiás támogatásához).

- *4. lépcső: Tranzakciós, a szolgáltatás online megvásárlását támogató szint.* Ezen a szinten a dinamikus interakciók mellett a szolgáltatás díjának megfizetése is beépül az interakcióba. A pénzügyek integrálása azon szolgáltatások esetén kulcsfontosságú, ahol a szolgáltatás skálázható, időponthoz kötött vagy korlátozott (ilyenek például a díjfizetés mellett igénybe vehető szakmai és tudományos előadások, rendezvények).
- *5. lépcső: Disztribúciós, a megvásárolt szolgáltatás fogyasztását támogató szint.* A szolgáltatás megrendelése, visszaigazolása és megvásárlása mellett a szállítás és a felhasználás is az infokommunikációs technikák felhasználásával történik. (ilyen például a tudományos adatbázisokhoz való hozzáférés biztosítása).
- *6. lépcső: Virtuális felhasználói szint.* Erről a szintről akkor beszélhetünk, ha a szolgáltatás igénybevétele infokommunikációs technikák nélkül nem vagy csak korlátozottan jöhet létre, azaz az infokommunikációs technológia használata nélkül a szolgáltatás nem elérhető. Ebben az esetben a felhasználó speciális helyzetét a szolgáltatás technizáltsága alapvetően meghatározza, és a fogyasztás csak felhasználói azonosítás mellett lehetséges.

Egyes szolgáltatások virtualizálhatóságának szintje természetesen eltérő lehet, figyelembe véve az adott szolgáltatás sajátosságait. Az oktatási szolgáltatások igénybevétele esetén elvben elképzelhető egy teljes virtualizáció, azaz egy virtuális egyetem, ekkor a teljes értéklánc virtualizálódik: a hallgatók interneten keresztül vesznek fel kurzusaikat, webináriumokat hallgatnak, egy e-learning keretrendszerben vizsgáznak és a végén egy elektronikus aláírással hitelesített diplomát kapnak (meglátásunk szerint azonban a felsőoktatás hagyományait és tradícióit ismerve erre még néhány évet várni kell).

### **3. Online közszolgáltatás esetpélda**

#### *3.1. A Szegedi Tudományegyetemen elektronikus szolgáltatási háttere*

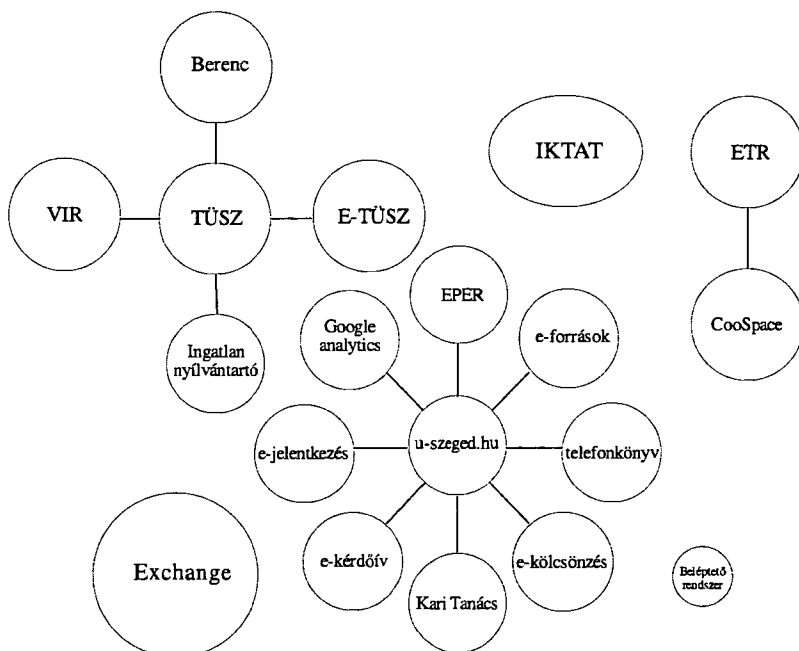
A vizsgálatunk tárgyát képező Szegedi Tudományegyetem, mint felsőoktatási közszolgáltató az oktatási és hallgatói szolgáltatásain belül számos szolgáltatást elektronizált az elmúlt években. Ennek 2005-től keretet adott az e-Universitas program, mely a rektori pályázat része. Ez tartalmazta, hogy az egyetemen ki kell alakítani egy integrált elektronikus szolgáltatási rendszert, melyben a hagyományos papír alapú szolgáltatásokat át kell alakítani online szolgáltatásokká.

Többek között ennek a konceptuális keretnek az egyik eredménye, hogy Magyarországon az elsők között szűnt meg az egyetemen a hagyományos leckekönyv (index) melyet ma már egy elektronikus alkalmazás helyettesít. E mellett természetesen továbbra is több ezer belső ügyirat és kérvény keletkezik az intézményben. Az esetpéldánkban szereplő Gazdaságtudományi Karon például szemeszterenként átlagosan ezer úgynevezett kreditátviteli kérelmet adnak be a diákok, mely eljárás célja, hogy a már korábban tanult és teljesített kurzusaikat egy adott képzésben beszámítsák. Az esetpéldában szereplő szolgáltatás 2008-tól ösztétől elektronikus szolgáltatásként is intézhető. A vizsgálat ezen projekt megtervezésére, bevezetésére, tesztelésére és üzembe állítására irányult.

### 3.2. MODULO bevezetése az SZTE Gazdaságtudományi Karán

Az intézményben használt elektronikus rendszereket számba véve, kapcsolódási pontjaikat feltárva, azokat rendezve, egy „szigetszerű” kép rajzolódik ki, melyet a 3. ábra szemléltet.

3. ábra Alkalmazott elektronikus rendszerek az SZTE GTK-n



*Forrás: saját szerkesztés*

A szigetszerű alkalmazások között elsősorban olyan tranzakciós rendszereket találtunk, melyek önállóan működnek, egy-egy célfeladat elvégzésére optimalizálták őket, integrációjuk esetleges, és gyakori a médiatörés, azaz elkülönült felhasználói interfésszel rendelkeznek. Az ábrán a feltárt eseti integrációkat az összekötő vonalak mutatják.

A kreditátvitel elektronikus szolgáltatási megoldását rendszertervezési szinten az iktató rendszerhez, az egyetemi portálhoz vagy az egységes tanulmányi rendszerhez (ETR) lehet kapcsolni. Az intézmény a vizsgált projekt előtt már megpróbálta az iktató rendszerbe integrálni az elektronikus kreditátvitelt, azonban a pilot eredményei azt mutatták, hogy ez csak egy bonyolult egyetemi szintű szabályozási procedúra mellett lehetséges, ezért a projektvezetés MODULO néven egy kiterjesztett ETR alkalmazás bevezetése mellett döntött.

A kreditátviteli folyamat kapcsán az intézmény egy statikus szintről indult (lásd 3. ábrát), azaz a kreditátvitellel kapcsolatos ügyintézés menetét, nyomtatványait a felhasználók elérték az intézmény hivatalos weboldalán, de az ügyintézés személyesen, papír alapon folyt. A projektben a rendelkezésre álló dokumentumok vizsgálata alapján a fejlesztési cél a hármas szint, azaz a dinamikus szint elérése volt, azaz:

- a felhasználó kezdeményezhesse a tranzakciót (kreditátvitelt) elektronikus formában, de lehetősége van a személyes ügyintézésre is,
- az ügyintézésben (döntésben) résztvevők egy integrált, online rendszerben dolgoznak, papírok nélkül,
- az eljárás eredményét (kérelem elfogadását) a felhasználó ugyanazon elektronikus rendszeren keresztül ismerhesse meg.

### *3.3. A projekt eredményei: az elektronikus közszolgáltatás térnyerése a GTK-n*

A projekt lebonyolítása kapcsán a számítógépes támogatás szintje, az alkalmazott informatikai fejlesztés lépései valamint a projektszemélyzet kiválasztása és képzése nem része jelen esetpéldának, habár e-business és humán erőforrás tématerületen relevanciája számottevő. Az elektronikus szolgáltatások térnyerése kapcsán az esetpéldából az alábbi eredmények verifikálhatók:

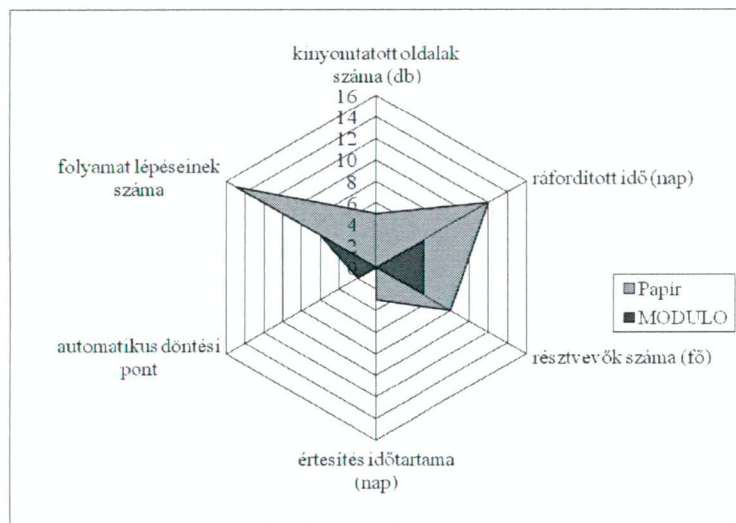
- A vizsgált időszakban (2008. szeptember 1-15) 1058 elektronikus kreditátviteli kérelmet adtak be a felhasználók (hallgatók). A hagyományos, papír alapú kérelmek száma 100 alatt maradt, azaz a felhasználók elfogadták az elektronikus ügyintézést.
- A vizsgált folyamat az intézmény törekvéseinek megfelelően teljes egészében letükrözte az eredeti személyes ügyintézési modellt: a beadott kérelmeket a Tanulmányi Iroda munkatársai online ellenőrizték, csak formailag helyes kérelem került szakmai javaslatot tevő oktatóhoz. A tanári szakvélemény rögzítése után minden ügyben a GTK Kreditátviteli Bizottsága döntött. Azaz az elektronikus szolgáltatás adaptációja a szabályozási környezet változatlansága

mellett is megtörténhetett, így elégséges volt egy technológiai alapú „reengineering projekt lebonyolítása.

- A vizsgált esetpéldában jelentősen lerövidült az ügyintézés időhorizontja: míg a korábbi szemeszterekben a papír alapú kérelmek elbírálása 8-10 hetet vett igénybe, mely október végéig, november elejéig is eltartott, ez az elektronikus szolgáltatási rendszerben az eljárás átlagosan két hét alatt lezajlott..

A projekt kapcsán definiált mennyiségi mutatóknál minden esetben pozitív irányú elmozdulás mértünk, melyet az alábbi ábra szemléltet:

4. ábra A MODULO és a „papír alapú” kreditátvitel fontosabb paraméterének összehasonlítása



Forrás: saját szerkesztés

A méréseink alapján elmondható, hogy az elektronikus szolgáltatás bevezetése hatékonyabbá tette az adott ügyintézését. Az időráfordítások mentén, a tudásmenedzsment projekteknel megszokott módon a humán erőforrás megtakarításokat alapul véve (Lukács 2005) ennek költségoldala is számszerűsíthető. A munkatársi mélyinterjúk módszerével normáztuk és modelleztük a hagyományos és az elektronikus szolgáltatás szervezeten belüli humán erőforrás költségeit is, melyet az 1. táblázat szemléltet.



1. táblázat A hagyományos és elektronikus szolgáltatás HR költségei<sup>4</sup>

Tranzakció mennyiség	Hagyományos		MODULO		Megtakarítás	
db	Idő dimenzió (ráfordított óra)	HR dimenzió (Ft)	Idő dimenzió (ráfordított óra)	HR dimenzió (Ft)	Idő dimenzió (ráfordított óra)	HR dimenzió (Ft)
1	1,17	1 287	0,25	275	0,92	1 012
500	585	643 500	125	137 500	460	506 000
1 000	1 170	1 287 000	250	275 000	920	1 012 000
2 500	2 925	3 217 500	625	687 500	2 300	2 530 000
5 000	5 850	6 435 000	1 250	1 375 000	4 600	5 060 000

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat adatai alapján és a beadott kérvények számát ismerve elmondható, hogy szemeszterenként közel 1 millió forint értékű munkaerő-kapacitás szabadul fel. Figyelembe véve a felsőoktatási intézmények munkatársainak közalkalmazotti státuszát, ez nem pénzübeli megtakarításban, hanem szabad kapacitásokban illetve a munkatársak túlterheltségének csökkentésben realizálódott.

Az elektronikus szolgáltatás esetpéldájának elemzése kapcsán további négy kiegészítő eredményt is detektáltunk, melyek a következők:

- A kérelmek beadása, ügyintézése nem csak a hivatali időben zajlott, és a vizsgált időszakban elmaradtak az ügyintézők által megszokott „szokásos” hallgatói panaszok. A számítógépes logfile-ok vizsgálata azt mutatja, hogy az ürlapokat a felhasználók és az ügyintézők valamint a szakértő oktatók munkaidőn kívül, az esti éjszakai és hétvégi időszakban is kezelték, rögzítették, megtekintették. Ez meglátásunk szerint az elektronikus kereskedelemben jól ismert 24/7 effektust (Eszes-Bányai 2002) és a bizalmat elősegítő egyes tényezők (Kis et al 2008) meglétét mutatta.
- A MODULO rendszer azon kívül, hogy teljes körűen megfelel a jogszabályi előírásoknak, mely szerint a hallgató kérésére minden vele kapcsolatos dokumentum betekintését tudni kell biztosítani, további tudásmenedzsment feladatokra is alkalmas lehet: a hagyományos iratok között a hallgató neve és az ügyirat dátuma és jellege alapján lehet keresni. Egy ilyen elektronikus rendszer más paraméterek szerint is listázható, kereshető, rendezhető. Azaz leválogathatóvá és tipizálhatóvá válnak bizonyos ügytípusok, melyek módot adhatnak az automatizmusok kialakítására és bizonyos esetekben a komplex gépi feldolgozásra (például a 2006-os Budapesti Corvinus Egyetem

<sup>4</sup> A normázásnál a következő adatokat használtuk: 230 ügyintézői munkanap/év; 1100 Ft/óra bruttó óradíj; 1,17 óra/db ügyintézői munka ráfordítás hagyományos módszerrel; 0,25 óra/db ügyintézői munka ráfordítás elektronizált módszerrel.

Mikroökonómia tárgyában beadott SZTE GTK-s kreditátviteli kérelmekkel kapcsolatos döntések kapcsán egy „kreditátviteli tudásbázis” létrehozása mellett a kreditátvitel folyamata tovább egyszerűsíthető, automatizálható). Ez összességében elméleti megközelítésben, a tudásműveletek hármass rendszerében tudástechnológiai alkalmazást eredményezett (Karvalics 2005) egy funkcionális keretrendszerben.

- A személyes ügyintézés során átlagosan, mellékletekkel együtt 6 darab A/4-es papír tartozik egy ügyirathoz, melynek 1000 kérvény esetén már mérhető környezeti terhelése van, így a projekt a „papírmentes iroda” kialakítását is szolgálja. (Természetesen a kiszolgáló szervereknek és a biztonságos adattárolóknak is van ökológiai lábnyoma, de a két hatás eredőjét a vizsgálatban nem tudtuk számszerűsíteni, az további vizsgálatokat igényelne).
- Az esetpélda utókövetésekor az is kiderült, hogy az adott projektnek jelentős a média visszhangja: számos sajtótermék és internetes portál beszámolt a kezdeményezésről<sup>5</sup>.

#### 4. Összegzés

Az elektronikus szolgáltatások területének térnyerése az elmúlt évtizedben egyre több ágazatban megfigyelhető. Esetpéldánk azt szemlélteti, hogy nem csak az üzleti szektorban, hanem a közszolgáltatások területén is egyre nagyobb gyakorlati relevanciával bír. A cikkünkben bemutatott elektronikus szolgáltatás véleményünk szerint megvilágítja a meglévő tendenciákat, másrészt bemutatja, hogy az ilyen infokommunikációs fejlesztések az ügyfélkapcsolatok hatékonyságát és a szervezetek eredményességét egyaránt fejlesztik. A jövőben az esetpéldát kibővítve érdemes lenne elégedettségi kutatásokat is lebonyolítani annak érdekében, hogy az ügyfélkapcsolatok minőségi paramétereit is fel lehessen tární, a felhasználói elvárások és minőségérzet terén.

#### Felhasznált irodalom:

- Bögel Gy. (2000): *Verseny az elektronikus üzletben*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Bögel Gy. (2007): *Korszakok és korszakhatárok az üzleti informatikában, Competito*, 11, 5-28 o.
- Davis, S. M (1996): *Future Perfect*, Addison-Wesley, Reading – USA.
- Eszes I. – Bányai E (2002): *Online marketing*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

<sup>5</sup> Ügyfélkapu segíti a hallgatókat az SZTE-n. A témában a megjelenés ideje: 2008. szeptember 10. A megjelenés helye: Rádió88, Rádió88 Online, Hír TV Online, Educatio Press, Hírportál.com, Rádió Plusz Online.

- Gloor, P. (2000): *Making the e-business transformation*, Springer-Verlag, London.
- Grönroos, C. (2007): *Service Management and Marketing: Customer Management in Service*, Competition, Wiley.
- Holmes, D 2001: *eGov eBusiness Strategies for Government*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- ITTK 2006: *Magyar Információs Társadalom Éves Jelentés*, Információs Társadalom és Trendkutató Központ, Budapest Letöltve: ittk.hu 2007.05.04.
- Kis G. – Szalay K. – Takács N. – Nagy P. 2008: Az on-line vásárlás vevői elfogadottsága Magyarországon. *Vezetéstudomány* 2008/12 16-26 o.
- Ludbrook, E. 1999: *The Big Picture - Why Network Marketing is booming and what it means to you*. Legacy Communications, Chilton – USA.
- Lukács, G 2005: Knowledge Management in Practice – Adaptation of Theory within Corporate Limits. In Hámori, B. – Czeglédi, P. – Jankovics, L. – Sági, B. (eds): *Paradigm Shift – Information, Knowledge and Innovation in the new Economy*. Conference proceedings, University of Debrecen, Debrecen. 53-69. o.
- Majó Z. – Révész B 2009: A frontvonal virtualizálódása. In Veres Z. (szerk.): *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 281-293. o.
- Majó, Z. 2004: Online közszolgáltatások - Dont stand in line, get online! In Dinya L. – Farkas F. – Hetesi E. – Veres Z. (szerk): *Nonbusiness Marketing és Menedzsment*. KJK Kiadó, Budapest. 383-401. o.
- Mészáros R. 2008: *A kibertér és ami körülötte van*. JATEPress, Szeged.
- Nemeslaki A. 2004: *e-Business üzleti modellek*. Adecom, Budapest.
- Nemeslaki A. – Urban Zs. – Tretyén A. 2008: Alapvető e-Business-modellek működése és magyarországi elterjedtségük. *Vezetéstudomány* 2008/12 4-15 o.
- Szabó K. – Hámori B. 2006: *Információ-gazdaság*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Veres Z - Dinya L. – Farkas F. – Hetesi E. 2004: *Nonbusiness Marketing és Menedzsment*. KJK Kiadó, Budapest.
- Wright, P. – Dyer, L. 2000. People in the Business. *Working paper 00-11*. Ithaca: Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.
- Z.Karvalics L. 2005: A tudásgazdaság fogalmához. In Kiss F. (szerk.): *Alma Mater sorozat az információ és tudásfolyamatokról* 9. BME GTK ITT, Budapest. 53-84 o.
- Z.Karvalics L. 2006: Narratívák Hálójában: rendszerező széljegyzetek egy ígéretesnek induló párbeszédhez. *Információs Társadalom* VI/1 60-68 o.

## Az interaktív televízió marketing aspektusai

Gyarmatiné Bányai Edit<sup>1</sup> – Kajos Attila<sup>2</sup>

*Jelen cikk az interaktív televízió marketing felhasználási lehetőségeit összegzi, szekunder információ forrásokra, elsősorban külföldi irodalomra támaszkodva. A cikk feltárja az interaktív televízió által hozott technológiai és marketing aspektusú változásokat, majd számba veszi és példákat hoz annak marketing felhasználási lehetőségeire. Végül pedig megfogalmaz több, a magyar kutató számára is érdekes kutatási témát, amelyekből ki is választ egyet, amely alkalmas lehet egy doktori értekezés megírására.*

*Az interaktív televízió marketing aspektusainak vizsgálata során a lehetőségek mellett az esetleges buktatókat és hátrányokat is elemezzük, irányt mutatva a további marketingkutatások számára.*

*Kulcsszavak: interaktív televízió, marketing, digitális televízió, testre szabás*

### 1. Bevezetés

A kiadványban megjelenő cikk, valamint korábban a konferencián elhangzott előadás az egyik szerző korábbi szakdolgozati témájának továbbfejlesztésével létrejött, potenciális doktori disszertációs téma keresés eredménye. A cikk első lépésben megvizsgálja az *interaktív televíziózás* által hozott újdonságokat mind technológiai, mind pedig marketing szempontból. Ezek az újdonságok tették, illetve teszik lehetővé azt, hogy az interaktív televízióval, mint önálló eszközzel, mint önálló csatornával foglalkozzunk, nem pedig a televízióval, vagy az Internettel összemosva.

A cikkben megvizsgáljuk az interaktív televízió *marketing lehetőségeit*, bemutatjuk az interaktív televízió termékeit, valamint az interaktív televíziót, mint kommunikációs eszközt. Ezzel kapcsolatosan beszélünk a személyre szabás fontosságáról, a régi és új reklámeszközökről, valamint az egyéb, marketing célú felhasználás lehetőségéről. Végül mindezek ismertetése után vázoljuk a lehetséges jövőbeli kutatási témákat.

---

<sup>1</sup> Gyarmatiné dr. Bányai Edit, egyetemi docens, PTE Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástudományi Intézet (Pécs).

<sup>2</sup> Kajos Attila, PhD-hallgató, PTE Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástani Doktori Iskola (Pécs).

## 2. Az interaktív televíziózás (ITV) technológiai háttere

M. Gawlinsky definíciója szerint az interaktív televíziózás *egy olyan dialógus, amely a passzív látványélményen túl odáig viszi a nézőt, hogy választásra és aktív cselekvésre is lehetőséget teremtsen számára.* Ez a digitális televíziózás célja: aktív résztvevővé tenni a képernyő előtt ülő televíziónézőt (Bertini–Borovitz 2005).

A digitális földfelszíni műsorszórású televíziózás (Digital Terrestrial Television - DTTV vagy DTT) a *Digital Video Broadcasting* (DVB) technológia (digitális videoműsorszórás) segítségével valósul meg. A műholdvevő antenna segítségével vagy kábelben keresztül létrejövő összeköttetés helyett működő televíziós rendszer nagyobb számú csatornát (ráadásul 4-8 műsorszám jeleníthető meg egyidejűleg csatornánként), valamint digitális kép- és hangminőséget biztosít, emellett új interaktív szolgáltatások igénybevételét teszi lehetővé. A hagyományos analóg műsorszórás révén ezek a képességek és szolgáltatások nem elérhetőek (Bertini–Borovitz 2005). A digitális televízió egyéb fontos technológiai újdonságait az 1. táblázat sorolja fel.

1. táblázat A digitális televízió technológiai újdonságai

Hagyományos TV	Digitális TV
Átlagos képminőség	Nagy felbontású kép
Átlagos hangminőség	„Többcsatornás” hang
Közepes nagyságú csatornaválaszték	Széles csatornaválaszték
Egy irányú kommunikáció	Kétirányú kommunikáció
Időben rögzített	Időben visszaléptethető
Készülék centrikus (nem mobil)	Mindenütt jelen levő
Statikus tartalom	Dinamikus tartalom
VCR	PVR (Personal Video Recorder)

Forrás: Cauberghe–De Pelsmacker (2006)

A digitális televíziózás terjedésében fontos tényezők az *új hardver eszközök*, amelyek főként a végfelhasználókat és a műsorok vételére szolgáló technológiai megoldásokat érintik. A felhasználóknak valamilyen változtatást kell eszközölniük televíziókészülékükön, a régi képernyőt pedig új tulajdonságokkal, képességekkel kell bővíteniük. Új beltéri egységek (*set-top box* – STB), új távirányítók költöznek az otthonokba, a nézőknek pedig hozzá kell szokniuk ahhoz, hogy új, a korábbtól eltérő módon lépjenek interakcióba televíziókészülékükkel (Bertini–Borovitz 2005).

A digitális televízió működését néhány, az elmúlt években kifejlesztett *szabvány* teszi lehetővé. A legáltalánosabban használt szabványrendszer a DVB, ami a digitális videoműsorszórás (Digital Video Broadcasting) rövidített formája. Nemzetközileg is elfogadott páneurópai platform, a digitális televíziózás nyílt szabványrendszere, melyet a több mint 300 tagot számláló DVB ipari konzorcium DVB- projektjének ajánlásai nyomán dolgoztak ki. Az ajánlásokat több szabványosítási szer-

vezet is átvette, amelyek alapján 4 fajta szabvány került megállapításra a különböző platformokra (Bertini–Borovitz 2005, Ágoston et al 2005).

A szabványok alapja elsősorban az MPEG-2 (DVB-MPEG) technológia, amelynek feladata az audio- és videojelek kódolása, valamint a vivő streamek meghatározása. A legújabb technológia, főleg az amerikai HDTV-k esetében bevezetett H.264-es, MPEG 4-en alapuló videó tömörítési eljárás, amely a MPEG 2-nél sokkal élesebb, sokkal nagyobb felbontású kép továbbítását teszi lehetővé, azonban ez nagyobb sávszélességet és egy komolyabb processzort is igényel a lejátszáshoz. A H.264-es szabvány a *DVD-vel összemérhető minőségű* videók valósidejű továbbítását teszi lehetővé mind internetes, mind pedig digitális televíziós környezetben. Az MPEG 4 szabvány egyaránt ideális az interaktív televízió, az interaktív grafikai alkalmazások (a szintetikus tartalmakat) és az on-line interaktív multimédia-tartalmak szétosztására szolgáló, illetve az ezen tartalmak elérését lehetővé tévő hálózatok számára (Ágoston et al 2005). Egyértelműen ez a szabvány az interaktív digitális televíziózás jövőbeli szabványa, sőt Magyarországon is ezt a szabványt fogadták el a DVT rendszerek kiépítésénél. Ez komoly fejtörést is okozott, a digitális adások vételére alkalmas televízióval már rendelkezők számára, ugyanis az ő készülékük még az Európában elterjedtebb MPEG 2-es technika vételére lett kifejlesztve. Így ezen televíziók tulajdonosai is kénytelenek (lesznek) az MPEG 4 szabvány vételére alkalmas Set-Top Box beszerzésére.

### 3. Az ITV marketing lehetőségei

Az AGB Nielsen piackutató 2006-os felmérése szerint a világban még mindig több időt töltenek el az emberek televízió előtt ülve, mint a számítógépeik előtt. A piackutató cég adatai alapján a világban átlagosan naponta egy ember 150 – 270 percet tölt a televízió előtt attól függően, hogy hol melyik államban lakik (Afrikában 150, Észak-Amerikában 267, Magyarországon 263 percet). A mutató akkor válik még érdekesebbé, ha mellé tesszük a tíz évvel korábbi adatokat, amiből látszik, hogy *az internet megjelenése egyáltalán nem befolyásolta a televíziós használatot*. A televíziózással eltöltött idő ugyanis nemhogy nem csökkent, de még növekedett is. Különösen jól megfigyelhető ez hazánkban, ahol a teljes lakosság körében a 1996-os napi 212 percről, 263-ra emelkedett. Az emelkedés minden korosztályra jellemző volt, de kiemelkedően magas az 50 év felettiek között, akik amúgy is kiesnek az internet célközönsége közül. Ezzel szemben ugyanez a korcsoport a Sonda Ipsos felmérése szerint a teljes nem, vagy ritkán internetező közösség (kb. 6 és fél millió ember) 55%-át adja. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy ez a korosztály jobban el fogja fogadni az interaktív televíziót, mint az internetet, azonban mivel a digitális műsorszórásra történő átállást az Európai Unió irányelvek kötelezővé teszik, ezért ez a korcsoport is biztosan elérhető lesz a digitális televízió segítségével. Emellett, mivel a generáció már hozzászokott a távirányító kezeléséhez, így valószínűleg könnyebb

lesz számára megszokni egy távirányítón keresztül működő menürendszert, mint az internetes közegben való mozgást. Ráadásul már ma is elérhető több olyan digitális műholdas adás, amelyen hozzáférhetőek az interaktív televízió szolgáltatásaihoz hasonló funkciók (pl. műsorújság). Amennyiben a digitális tv jellemzőit megnézzük (2. táblázat), egyértelmű, hogy ugyanígy, vagy nagyon hasonlóan jellemezhető az internet is, amely azt jelenti, hogy az internetezők számára rendkívül gyorsan elfogadhatók ezek az újdonságok. A digitális televízió megköveteli az aktív részvételt, ami nem újdonság az internetező számára, sőt az egyik legfontosabb szempont az internethasználattal kapcsolatosan. Digitális televízió is jellemzően Pull jellegű csatorna, amely az internethez hasonlóan támogatja a közösségek kialakítását. Ez olyan intenzív, mint az internet esetében (Web 2-es szolgáltatások), azonban a fejlődéssel párhuzamosan ezeket a funkciókat is jobban ki lehet majd használni. A marketing számára komoly előnyöket hordoz a sokkal egyszerűbb és pontosabb mérhetőség, amely az internetes statisztikákhoz hasonló részletességű információt képes biztosítani a fogyasztóról. Hátrányban van azonban a reklám átugratási lehetőség valamint annak engedélyhez kötése miatt, amit azonban (ahogy a későbbiekben kifejtjük) egyszerű eszközökkel képes kiküszöbölni.

2. táblázat A digitális televízió újdonságai marketing szempontból

Hagyományos TV	Digitális TV
Passzív néző	Aktív használó
Reklám megszakító modell	Reklámengedélyező modell
Push	Pull
Szórakoztatás	Szórakoztatás, e-mail, vásárlás
Átlagos közösség építés	Nagyfokú közösség építés
Broadcasting	Narrowcasting
Ingyenes tartalmak	Pay TV
Tévézési szokások felmérése panelkutatás során	Mindig aktuális nézettség elérhető a Set-Top Boxokban
Reklám továbbkapcsolás	Reklám átugrás

*Forrás:* Cauberghe–De Pelsmacker (2006)

### 3.1. Az ITV-hez kapcsolódó termékek

A marketing felfogása „Termék mindaz, amit a piacon igények és szükségletek kielégítésére fel lehet kínálni” (Kotler–Keller 2006, 488.o). Ezért hát érdemes elgondolkodni azon, hogy az interaktív televízió milyen lehetőségeket tartogat magában, vagyis milyen termékeket vagy szolgáltatásokat kínálhat és ki lesz az, aki ezt meg fogja venni. A termék fogalmát több szemszögből is megközelíthetjük. Az első az ún. többszintű termékfogalom, vagy „termékhagyma”. A termékhagyma öt szintjét az alapvető termékelőny, az alaptermék, az elvárt termék, a kiterjesztett termék és a potenciális termék alkotják (Reketttye 1999).

Az alapvető termékelőnyök az ITV-s környezetben lehetnek a *szórakozás*, a *kényelem*, a *nyugalom*, az *izgalom* (műsортípustól függően), az *élvezet*, stb. Az alaptermék maga a digitális jelátvitel, amelyre építeni lehet az elvárt termék funkciókat. Az interaktív televízió esetében az elvárt termékek közé sorolható maga a televíziós funkció ellátása, a csatornák, az elektronikus műsorújság, a szuper-teletext. Kiterjesztett termékek a televíziózáshoz kapcsolódó egyéb, a korábbiakban már felsorolt szolgáltatások, a VoD (Video on Demand – Elektronikus videotéka szolgáltatás), a PVR, az információs szolgáltatások, a t-játék, a vásárlási funkciók, stb. A potenciális termékfunkciók közé pedig az olyan, ma még megvalósulásra váró szolgáltatások, mint az ITV-n keresztüli távoktatás (t-oktatás), vagy könyvtár használat.

A termék fogalmát azonban értelmezhetjük másképpen is. Mindenekelőtt megkülönböztethetünk – csakúgy, mint az internetes és mobiltelefonos termékek esetében – puha és kemény termékeket, amelyek itt is egy *online-offline kontinuum* mentén helyezkednek el, de idesorolhatjuk még az olyan fizikai termékeket, amelyek hardveres szinten kapcsolódnak az interaktív televíziózáshoz. Vagyis idetartoznak a Set-Top Box-ok, az STB-kbe épített, vagy külön kapható PVR készülékek, maguk az interaktív, digitális műsorok fogására alkalmas televíziókészülékek és egyéb kiegészítők.

A harmadik szempont a termékek *értékelésénél* pedig az, hogy kinek a számára értékesíthető az. Így egyrészt terméként értékelhetjük az ITV-n a hirdetőket valamint a szolgáltatók irányába eladható tartalmakat (pl. hirdetési felület, maga a csatorna, hely a „Walled Gardenben”, stb.), míg a másik oldalon a korábban felsorolt, a felhasználók számára nyújtott termékek és szolgáltatások állnak.

### 3.2. Az ITV, mint kommunikációs eszköz

Sokszor beszélünk, hallunk a különböző médiumok konvergenciájáról. Az Interaktív televíziót is sokan tekintik a *klasszikus televízió és az internet kombinációjának*, hisz sikeresen képes kihasználni a két médium jellemzőinek előnyeit. A 3. táblázat az említett három médiumot, mint a reklám csatornáját elemzi.

Az interaktív televíziós reklámokkal kapcsolatosan a hirdetőknél két külön kategóriában kell gondolkodniuk. Az egyik az ún. *Personalized Tv*, vagyis a tartalom testre szabása miatt kialakuló egyénileg, műsorszolgáltatóktól függetlenül összeállított, kizárólag a tartalomra építő tévé nézéssel kapcsolatos reklámformák, a másik pedig az új, direkt erre a médiumra kifejlesztett reklámlehetőségek (Cauberghe–De Pelsmacker 2006).

#### 3.2.1. Personalized TV (A testre szabás fontossága)

Általános várakozás, hogy mivel egyre több és egyre *specifikusabb* csatornák jelennek meg a digitális televíziós hálózatokban (ami hozzájárul a média egyre nagyobb tagolódásához), ezért ez azt jelentheti a hirdetőknél, hogy egyre könnyebben célzathatják meg egyénre szabottan a közönséget. Ezzel ellentétes véleményen van



Deighton és Barwise (2000), akik szerint az ilyen típusú specializálódott csatornák közönsége nem feltétlenül fog egy fogyasztói szegmensbe tartozni nem úgy, mint pl. egy hasonló magazin olvasóközönsége.

3. táblázat A hagyományos és ITV, valamint az Internet, mint a kommunikációs csatorna

Hagyományos TV	Internet	IDTV
Relatív passzív	Relatív interaktív	Passzív – Interaktív kontinuum (a néző dönt)
Magas penetráció (98% az EU-n belül)	Közepes penetráció (55,7% EU-n belül, ebből 18,5% a széles sáv aránya)	Potenciálisan magas penetráció a jövőben
Reach: országos, széles	Reach: globális, egyéni	Reach: globális, egyéni
Magas érzelmi hatás	Alacsony érzelmi hatás	Magas érzelmi hatás
Magas involvement	Magas involvement	Magas involvement
Helyi jellegű	Bizonyos fokú számítógépes ismeretet igényel	Könnyen hozzáférhető és könnyen érthető
Korlátozott mennyiségű információ	Korlátlan információ	Nagy mennyiségű információ
Korlátozott idő a reklám fogyasztó általi feldolgozására	Az egyén szab határt a feldolgozásra	Az egyén szab határt a feldolgozásra
Márkázásra alkalmas	Alkalmas márkázásra és direkt marketingre	Alkalmas márkázásra és direkt marketingre
Fogyasztói adatok gyűjtésére nem alkalmas	Fogyasztói adatok gyűjtésére alkalmas	Fogyasztói adatok gyűjtésére alkalmas
Nehezen megbecsülhető ROI	Jól mérhető	Jól mérhető
Push	Pull	Push és pull egyben

*Forrás: Cauberghe–De Pelsmacker (2006)*

Éppen ezért kerül előtérbe a nézőnek, mint egyénnek a rendkívül pontos megcélzása, az interaktív televízió hatókörén belül. Ehhez pedig pont azon eszköz nyújt segítséget, amelyik lehetőséget teremtett a fogyasztónak a reklámok átugratására. Ugyanis a PVR más funkciója mellett elment minden egyes műsort, amit megnézzünk. Ezáltal lehetővé teszi, hogy az *adatabányászat* (nem az illegális adatvadászatról, vagy adathalászatról van szó) módszerével nézői profilt készítsünk minden egyes készülékről (illetve arról, aki használja), lehetővé téve ezáltal a külön annak az eszköznek a nézőjéhez szóló reklámoknak az adott set-top boxba irányítását (Chorianopulos–Lekakos–Pramatis 2001, Giaglis–Lekakos 2004). Ezt a módszert Thawani, Gopalan és Sridar (2004) „Personalized TV”-nek nevezi és a következőként definiálja: „Az egyénre szabás (personalization) az interaktív és a jövőbeli televízióban azt a célt szolgálja, hogy az adott felhasználót annak igényeit és helyzetét alapul véve a számára megfelelő tartalommal célozzuk meg”. A kiválasztott reklám ezután már áttölthető az adott felhasználó dekóderére, de ez természetesen extra költségekkel jár.

### 3.2.2. Régi és új reklámformák

Az, hogy az interaktív televízió lehetőséget nyújt az egyénre szabott műsorok összeállításra, valamint, hogy meg fog jelenni az interaktív reklám, még nem jelenti azt, hogy a hagyományos reklámozási formák el fognak tűnni. Sokszor felvetődik a kérdés, hogy az új technológiákkal befellegzik-e a „hagyományos” 30 másodperces reklámnak. A válasz erre a kérdésre szerintem egyértelmű nem. Az interaktív televízió esetében ugyanis az *interaktivitás* is csak ugyanolyan *opció*, mint bármelyik másik választható szolgáltatása. Az interaktív televízió nézője egyáltalán nem biztos, hogy egyrészt saját műsort akar összeválogatni magának a VoD rendszeréből (főleg, ha ezért külön még fizetnie is kell), vagy hogy interaktívan közre akar működni a reklámokkal. Az is előfordul (és valószínűleg még jó sokáig ez lesz a gyakoribb), hogy a tévé előtt ülő egyszerűen csak néző akar lenni, kapcsolgatni akar a csatornák adott műsorai között, végignézni, ízelgeti egy kicsit az ott látottakat, majd „elkötelezni” magát az egyik csatornán futó műsor mellett. Sőt ő még a műsor közben előjövő reklámot sem akarja majd esetleg átugratni. Az, hogy miért teszi ezt annak több oka is lehet, de jelen cikk nem taglalja ezeket. Ebből kifolyólag érdekes kutatási téma lehet, hogy vajon az internetet használók hány százaléka aktív az internetes reklámokkal kapcsolatosan, ez ugyanis előrevetítheti az ITV-s aktivitást is.

Az interaktív televízió marketinglehetőségeinek tárgyalásakor mindenképpen meg kell említeni, hogy a legnagyobb hányadban, főleg a terjedésnek a jelenlegi és a belátható időn belüli időszakában nem az újfajta reklámtípusokra fogják a hirdető a legtöbbet költeni, hanem továbbra is a régi, jól bevált reklámozást fogják előtérbe helyezni. Ez nem meglepő, hisz egyrészt az adott technológia még nem igazán elterjedt, másrészt pedig az interaktív reklámok megalkotása jóval több pénzbe kerül, mint a hagyományos reklámfilmek forgatása. A normál reklámfilm mellett például hosszabb, érdekesebb anyagokat kell forgatni, és azokat menürendszerben elhelyezni. Ugyanígy továbbra is megmaradnak az olyan hagyományosnak tekinthető eszközök, mint a szponzoráció, vagy a *termékelhelyezés* (Product Placement), bár ennek interaktív fajtája is megjelenhet ott, ahol ezt törvényileg nem szabályozzák. Ezekkel, a tradicionálisnak mondható eszközökkel, a termékelhelyezésen kívül jelen cikkben nem kívánunk foglalkozni. A 4. táblázat az interaktív televízió régi és új reklámlehetőségeit foglalja magába, amelyeket a táblázat után részletesen be is mutatunk.

### Reklámhoz kapcsolódó eszközök

A reklámfilmbe ágyazott interaktív tartalmak közül az első a DAL (Dedicated Advertising Location). A DAL hagyományos reklámfilmbe ágyazott üzenet, amely felhívja a figyelmet arra, hogy amennyiben a felhasználó megnyom egy bizonyos gombot, akkor további információkat kaphat az adott termékről (Bird 2003, Katz 2003, OpenTV 2005). Az ilyen reklámblokkokban elhelyezett rövid kb. 30 másodperces spot igazából csak egy *teaser*, vagyis arra csábít, hogy a film végén megjelenő menürendszer felületén a néző továbbléljen és megnézze a hirdető anyagait is. A

2007-es Cannes-i Reklámfesztiválon bemutatott Adidas spotban például David Beckham belekezd egy történetbe, amit csak akkor hallgathatunk meg teljes terjedelmében, ha továbblépünk. Az előadó egy Shell interaktív reklámot is levetített, ami gyakorlatilag olyan volt, mint egy mozifilm trailere (korai előzetes).

#### 4. táblázat Az interaktív televízió reklámlehetőségei

A Műsorszórási streamhez kapcsolva	A műsorszórás mellett
<b>Reklámhoz kapcsolódó eszközök</b>	<b>„Walled garden”</b>
- DAL (Mini-DAL)	- Logók és bannerek
- Impulzus válasz	- Játékok
- Microsite	- Weboldalak
- Kapcsolat és könyvjelző gombok	<b>EPG/IPG</b>
- Játék	- Logók és bannerek
<b>Tartalomhoz kapcsolódó eszközök</b>	<b>Direkt Mailing (email)</b>
- Termékelhelyezés	<b>VoD</b>
- Interaktív termékelhelyezés	- Hosszú reklámok
- Szponzoráció	- Hagyományos reklámok
- Advertainment (szórakoztató hirdetés)	
- Virtuális reklám	
- képernyőn megjelenő logók és	
- bannerek	

Forrás: Cauberghe–De Pelsmacker (2006)

Az impulzus válasz egy olyan, a DAL-hez hasonló megoldás, ahol egy ugyanolyan piros gomb jelenik meg, mint a DAL esetében, azonban a célja nem ugyanaz. Az ilyen típusú üzenet nem egyszerűen több információt kínál, hanem valamilyen olyan extra dolgot, amivel az impulzus vásárlókat akarja megfogni (Bird 2003, OpenTV 2005). Általános esetben az ilyen típusú felhívás valamilyen *direkt marketing* anyagot, például brosúrát, mintát vagy kupont ajánl fel a kattintásért cserébe. Ez annyiban egyszerűbb, mint a DAL, hogy nincs „következménye”, vagyis a reklámra való kattintás után nem lépünk ki a műsorfolyamból, az adatainkat a reklám alatt vagy fölött megjelenő, azt takaró mezőkben kell kitölteni.

A reklámon belüli eszközök harmadik típusa a Microsite. A Microsite egy olyan formátumú DAL, ahol azzal ellentétben a reklám hátere nem lép ki teljesen a műsorfolyamból, hanem *kép a képen* funkciót hoz létre, ahol a megjelenő plusz információ mellett egy kisebb ablakban továbbra is látható az adó műsora (Cauberghe–De Pelsmacker 2006, Katz 2003). Természetesen a Microsite-ot lehet impulzus válasszal is kombinálni, amely esetben egy olyan kérdést igyekszünk feltenni a fogyasztónak, amely olyannyira megragadhatja a fantáziáját, hogy rákattint a

hirdetésre, ami egy Microsite-ra viszi el őt. Ennek egy tökéletes példája az amerikai interaktív televíziós adásokba épített Grolsch sör reklámja, ahol a piros gomb mellett a következő szöveget találjuk: Nyomd meg a •-ot, ha kérsz egy pint Grolsch sört. Amennyiben úgy döntünk, hogy kérünk, úgy először ki kell töltenünk néhány adatot, ahol rákérdeznek a nevünkre, nemünkre, életkorunkra, valamint, hogy milyen módon lépjen velünk kapcsolatba a cég (aminek következtében meg kell adni vagy az e-mail, vagy a levélcímünket). De ezek után már nyugodtan várhatjuk otthon ülve, hogy a velünk történő kapcsolat felvétele után a hozzánk legközelebb eső, a cég hatáskörébe tartozó üzletben (esetleg vendéglátó ipari egységben) hozzájutunk a megérdemelt sörünkhöz.

A negyedik ilyen lehetőség az egyszerű *kapcsolat* gomb, amelynek megnyomásával a felhasználó kapcsolatba léphet a reklámban található termék, vagy szolgáltatás hirdetőjével (Cauberghe–De Pelsmacker 2006). Ez olyan esetekben lehet eredményes, amikor a felhasználónak kérdése van, vagy felkeltette az érdeklődését a látott tartalom, de még nem biztos abban, hogy valóban meg akarja azt rendelni, vagy vásárolni. Ilyen esetekben saját *kérdést tehet fel* a televízió keresztlül, amire ugyanott, vagy kérése szerint e-mailben kaphat választ.

A reklámokon belüli lehetőségek utolsó formája a *játék*. Ilyen esetekben a piros gomb megnyomása egy játékra invitálja a használat. Csakúgy, mint a korábban ismertetett esetekben, a játékkal is ugyanaz a cél. Minél több információt, adatot megtudni a játékban résztvevő személyről. Éppen ezért ezek a játékok viszonylag egyszerűek, így könnyen „nyerünk”. A játék végén tehát jöhet a jól ismert procedura: név, életkor, e-mail cím, telefonszám, emellett megkérdezik minket, hogy nem bánjuk-e, ha telefonszámunkat felhasználják piackutatási célokra, valamint, hogy e-mail címünkre kérünk-e tájékoztatást hasonló játékokról.

Minden, felsorolt reklámozási típus esetében fontos, hogy a minél jobb testre szabás érdekében, az olyan országokban, ahol több nyelven beszélnek (USA, Svédország, Svájc, Hollandia, stb.) lehetőséget adjunk a felhasználóknak a reklám nyelvének változtatására (Solismaa 2004).

### **Tartalomhoz kapcsolódó eszközök**

A magas elkapcsolási arány leküzdésének érdekében a hirdetőknak ki kellett találniuk valamit, hogy az általuk közölt hirdetések átugrás-mentessé válhassanak. Ennek megoldásaként jöttek létre először az USA-ban, majd máshol a műsorokba „rejtett” reklámtartalmak. A szponzoráció, a szórakoztató reklámfilmek és műsorok nem új keletűek, azonban az interaktív és digitális technológia lehetőséget teremtett ezek továbbfejlesztésére.

Legelőször foglalkozunk az egyik legrégebbi műsorhoz kötődő reklámozási formával, a *szponzorációval*. A televíziós tartalmak esetében akkor beszélünk szponzorációról, amikor egy vagy több cég *pénzzel támogatja* egy műsor létrejöttét, esetleg a teljes műsort egy hirdető készíti el (Cauberghe–De Pelsmacker 2006). Ilyenkor hallgathatjuk meg a reggeli műsorok végén, hogy mely cégek biztosították

a riporter ruháját, kik a logisztikai, biztonsági, számítástechnikai partnerei az adott műsornak, stb. Nagyobb összegek befektetésekor a szponzorálóról el is nevezhetik a műsort, így a szponzoráció a reklám szerep mellett PR eszközként is megállja a helyét. Ilyen, a szponzoráció tipikus példája a Gillette World Sport Special, ahol a tradicionális sportágak mellett olyan különleges sportágakat is bemutatnak, amelyekkel nem igazán találkozhat az ember, azonban ezek a sportok szinte kizárólag a „férfias” kategóriából kerülnek ki, ami nem csoda, mert a Gillette csak „férfiasan tökéletes”. Egy másik hasonló szponzorációs eset a Duracell elemeket gyártó cégnek a tudományos eredményeket támogató díja, vagy az egyik ismeretterjesztő csatornán futó műsora, ami a „Duracell a tudományért” címet viseli.

A szponzorációhoz bizonyos szinten kapcsolódó hirdetési forma a *termékelhelyezés*, vagy Product Placement (PP). A PP olyan megoldás, amely egy film, vagy más műsor környezetébe helyez el reklámozási célból egy adott terméket, annak logóját vagy emblémáját. A termékelhelyezés tárgya bármi lehet, és sok formában megjelenhet. Előkerülhet a konkrét tárgy, megjelenhet annak hirdetése a filmen (mondjuk a főhős az adott termék reklámját nézi a televíziójának képernyőjén), beszélhetnek róla, utalhatnak rá, idézhetik a reklámjából ismert szlogent, ezáltal téve kikerülhetetlenné az adott műsorba csempészett hirdetést. A hollywoodi stúdiók rendszerint külön product placement-részleget tartanak fenn annak eldöntésére, hogy a kezükbe került forgatókönyv mennyire piacképes, azaz mennyi támogatást remélhetnek olyan termékek gyártóitól, amelyek célcsoportja történetesen egyezik a film célközönségével. Így teljesen természetes, hogy James Bond mindig más típusú autót vezet és a telefonjának a márkája is rendszeresen változik attól függően, hogy melyik cég kínált többet a filmben való megjelenésért. Az egyik legmegdöbbentőbb termékelhelyezésre a Jóbarátok című sorozat epizódjaiban találhatunk rá, amelyek közül az egyikben a férfi szereplő a következőket mondja „Fekszem a székemben és a Jóbarátokat nézem. Mi bajom lehetne?!”.

A termékelhelyezés továbbfejlesztett változata, amikor a műsorban megjelenik a jól ismert piros gomb és felkínálja számunkra azt a lehetőséget, hogy ha abból amit látunk, bármi felkeltette az érdeklődésünket, akkor azt meg is vásárolhatjuk. Ez az *interaktív termékelhelyezés*. Ennek tárgya lehet, egy a műsor díszleteként használt bútor vagy lámpa, de lehet a műsorvezető bármelyik öltözeke. Ilyen esetekben a gombra történő kattintás után egy interaktív elektromos katalógusba jutunk (a megvalósítástól függően ez lehet DAL, Mini-DAL, vagy Microsite), ahol kedvűnkre nézegethetjük az adott cég termékeinek listáját. Az általunk kiválasztott terméket pedig ezután ugyanúgy, mint egy internetes áruházban meg is rendelhetjük, valamint dönthetünk a fizetés módjáról. Az is előfordulhat, hogy a televízió nem kínálja fel minden esetben a lehetőséget. Ilyenkor van lehetőség az adás leállítására és az interaktív menürendszer segítségével a katalógus, valamint a vásárlás kiválasztására. Ezt a formát leginkább a sport közvetítések alkalmával lehet használni, amikor a néző az adás megállítása után megrendelheti saját magának a játékos által viselt ruházatot, vagy cipőt. Véleményünk szerint ez komoly bevételeket hozhatna a csapat-

sportokban érdekelt kluboknak, akik így még több mezt tudnának eladni, kihasználva az impulzus vásárlókat. A termékelhelyezés egyetlen problémája az volt, hogy az Európai Unió korábbi irányelve, valamint ezzel párhuzamosan a magyar törvények tiltották az ilyen típusú reklámozási forma megjelenését, így jelen pillanatban az Unió országokban még nem használhatóak (illetve csak nagyon bűjtatva) ezek az eljárások. Ezt hivatott megváltoztatni, az 89/552/EGK sz. irányelv, amelyet 2007. december 5-én fogadtak el. A változtatás lényege, hogy már az európai uniós országokban is korlátlanul lehet használni a termékelhelyezést. Az irányelv törvénybe iktatására az érintett országoknak 2 év áll rendelkezésére.

A *virtuális reklámozás* olyan, a képek valamint a képernyő manipulálására alkalmas technológiákat használ fel, amelynek segítségével pl. egy sportesemény közvetítésénél a pályára „vetített” reklámot képes elhelyezni. Erre már manapság is láthatunk példát a labdarúgó-, vagy jégkorongmérkőzéseket, ahol a középkezdéshez kialakított körre valamelyik szponzor cégnek az emblémáját vetítik ki a televízió képernyőjén. Ilyen típusú reklámok esetében is alkalmazhatóak az adás megállításával elérhető funkciók, ugyanúgy, mint az interaktív termékelhelyezés esetében.

Az utolsó ilyen eszköz, az *Advertainment*, vagyis a szórakoztató reklámfilm. Sok esetben már ma is megjelenik ez a fajta reklám, ugyanis a hirdetők rájöttek, hogy csak úgy tarthatják a nézőt a székében a reklámszünetekben, ha érdekes, izgalmas, vagy vicces reklámokat, jobb esetben egy televíziós sorozathoz hasonló folytatásos reklámfilmet készítenek neki. Az ilyen típusú reklámok különösen kedveltek, főleg a fiatal, felnőtt férfiak körében. Ezen reklámok elsődleges célja, hogy az emberek megjegyezzék azokat és minél többször beszéljenek róla a barátaikkal (Mitchell 2007). Így az advertainment műfaja, szerencsére a hagyományos reklámozásban is terjedőben van.

A csoport utolsó hirdetési típusa a *bannerhirdetés* jellemzőiben megegyezik a műsoron kívül elhelyezett banner felhasználási lehetőségeivel és tőle csak abban különbözik, hogy a műsorfolyam idején tűnik fel.

### **A műsorfolyamhoz nem kapcsolódó eszközök**

Az ITV-s környezetben, a műsoroktól függetlenül négy olyan platform van, amelyekhez reklámokat lehet kapcsolni. Az első, az ún. „*Walled Garden*”, vagyis egy olyan, az internethez hasonló, korlátozott méretű szélessávú hálózat, amin keresztül a hirdetők képesek kapcsolatot teremteni a felhasználókkal saját oldalukon, játékokon, szerencsejátékokon, pl. a chat eszközével (Cauberghe–De Pelsmacker 2006). Vagyis ez egy olyan területe az interaktív televíziós környezetnek, ahol bárki elhelyezhet bármilyen tartalmat és ahol a felhasználók kedvükre böngészhetnek ezek között. Emellett természetesen lehetőség van a televízióhoz az internettel való összeköttetésére. A nyomógombos rendszer miatt azonban az ebben való navigáció elég bonyolult, bár már lehetőség van a televízióhoz kapcsolható billentyűzet megvásárlására is, létrehozva ezáltal a TV és az Internet valóban tökéletes konvergenciáját.

A további, nem műsorokhoz kapcsolódó szolgáltatások közül az első a EPG-hez (Electronic Program Guide), valamint az IPG-hez (Interactive Program Guide) kapcsolódik. Ezeken a felületeken ugyanis lehetőség van különböző méretű banner-ek és *logók* elhelyezésére, aminek funkciója kettős. Egyrészt megmutathatja, hogy az adott cégnek „köszönhető” a programsomagban megtalálható film (szponzoráció egyik fajtája), másrészt pedig az adott hirdetésre kattintva beléphetünk a cég Walled Garden-es, vagy Internetes honlapjára, ahol további információkat tudhatunk meg a cégről, esetleg vásárolhatunk is.

Mivel az interaktív televíziós hálózatok összeköttetésben vannak az internettel, ezért azok ugyanúgy felhasználhatóak direkt marketing célokból, például *direkt e-mail küldésére*. A direkt e-mail ebben az esetben nem a vírusmarketing eszköze, bár elméletileg ez is továbbküldhető a hálózaton keresztül. A direkt levél ebben az esetben elsősorban reklámként, valamint PR eszközként érkezhethet. Amennyiben ismerjük a fogyasztót, annak szokásait, tudjuk, hogy mit szokott nézni, figyelmeztethetjük arra, hogy hamarosan kezdődni fog az általa kedvelt sorozat. Emellett információt kaphat a jelenlegi VoD kínálat újdonságairól, a szolgáltatója által bevezetett újításokról, új értéknövelő szolgáltatásokról, vagy bármilyen őt érdeklő dologról.

A VoD reklámlehetőségiről már ejtettünk szót, azonban itt újra érdemes megjegyezni, hogy az igény szerint rendelhető műsorok lehetőséget adnak a hirdetőnek azon felhasználók kiválasztására, akik feltehetően érdeklődni fognak a termékeik iránt. Ezután a saját reklámjukat beépíthetik a felhasználó által rendelt film elé, vagy elküldhetik azt annak PVR-jére. Fontos odafigyelni ilyen esetekben a célszemély pontos kiválasztására, valamint arra, hogy a neki megfelelő, számára szórakoztató reklámot tudjunk biztosítani, különben fennáll annak a veszélye, hogy a próbálkozásunk fordítva sült el. Ilyen esetekben tehát lehetőség van ITV-s környezetben is hagyományos reklámfilmek, vagy ún. *hosszú reklámfilmek* beépítésére. A hosszú reklámfilm egy olyan történetet mesél el, ami egy termékhez, vagy szolgáltatáshoz kapcsolódik, de képes hosszú ideig fenntartani a fogyasztó érdeklődését. Hasonló sikeres próbálkozás volt az Nike egyik korábbi reklámfilmje, amely történetének középpontjában az állt, hogy a világ legjobb játékosai közül 24 (persze csak azok, akiket az Nike szponzorál) részt vesz egy titkos bajnokságon és elviszik őket egy hajóra, ahol egy futurisztikus fém környezetben 3 fős csapatokat alkotva kell megküzdeniük egymással. A mérkőzések egy szabálya van, hogy aki az első gólt szerzi, nyer. A reklámfilm alapvetően a látványvilágra épített és szerzett hozzá egy tökéletes „bűnelkövető” Eric Cantona személyében, akit a foci egyik fenegyerekeként ismernek. Ezt nagyszerű zenével, fantasztikus cselekkel és játékkal töltötték meg, ami az igazi fociismerető nézőt képes volt a film teljes hosszára, három percre is a televízió előtt tartani. A film végig képes izgalmasnak maradni, és ahogy azt kell, még slusszpoént is tartalmaz: a legvégén megtudjuk, aki veszít, úszva megy haza...

### 3.3. Az ITV egyéb marketing célú felhasználási lehetőségei

Az interaktív televízió a reklámcélú felhasználás mellett más célt is képes betölteni, hisz ahogy azt korábban megjegyeztük, az ITV egyfajta átmenetet képez az internet és a hagyományos televíziózás között így sok internetes jellegű felhasználási mód átültethető interaktív televíziós platformra.

Ilyen például a *marketingkutatás* területe. A PVR lejátszók, valamint a digitális adatátviteli technológiáknak köszönhetően az online kutatás mindkét ága, a megfigyelés és a megkérdezéses kutatás is lehetséges. A korábban leírt technológia ugyanis lehetővé teszi, hogy a set-top boxok használóit folyamatosan megfigyeljük. Pontosan láthatjuk, hogy a doboz használója milyen műsorokat néz, milyen filmeket rendel meg, melyek azok a reklámok, amelyekről nem kapcsol el, milyen típusú reklámokkal szemben interaktív, melyik időszakokban néz televíziót, stb. Vagyis egy konkrét profil készíthető egy adott személyről, vagy családról attól függően, hogy a háztartásban hány különálló televízió és ahhoz kapcsolódó set-top-box van elhelyezve. Emellett megállapítható egy adott műsor, egy adott csatorna pontos népszerűsége, hiszen erre vonatkozólag is pontos adatokat tölthetünk le a készülékekről. Megtudhatjuk, hogy a család mely időpontokban, melyik televíziós csatornát választotta, melyek a legnézettebb műsorok, mely programok vonzzák a befektetőket, melyekben érdemes a termékeinket elhelyezni, ha azt akarjuk, hogy egy bizonyos célközönség számára megfelelő helyen legyenek. Ezen eszközöknek komoly szerepük van a *reklámhatékonyság mérésében* is. A reklámok hatékonysága az interaktív televízió esetében bizonyos reklámeszközöknél egyszerű, azonban pl. a termékelhelyezés esetében, ugyanolyan nehézkes, mint a hagyományos televízió esetén. Az internetes eredményesség méréshez hasonlóan az elsődleges mutatószám itt is a *to-vábbkattintási arány*. Vagyis, hogy hányan döntenek úgy, hogy megnyomják azt a bizonyos piros gombot. Továbbá meg tudjuk vizsgálni az egyes szolgáltatások használatának gyakoriságát, az interaktív termékelhelyezés hatékonyságát a kattintások, valamint a rendelések számának vizsgálatával.

Viszont van egy olyan területe a marketingkutatásnak, ahol talán még az internetes lehetőségeknél is nagyobb teret engedhet számunkra az ITV, ez pedig a *személyes megkérdezés*, amely egyszerre használható a kutatás és a CRM eszközeként. Az interaktív televíziós környezetben ugyanis lehetőség van az esemény megismerését követően, szinte azonnal kérdéseket feltenni a felhasználóknak. Gondoljuk el például azt az esetet, amikor a híradások során egy az embereket valószínűleg megosztó kérdés kerül elő. Mivel a hírcsatornák általában már előre ismerik a híreket, így felkészülhetnek egy mindössze pár kérdésből álló kérdőívvel, amelynek kitöltésére a műsort követően felkérhetik az embereket, mondjuk a piros gomb segítségével. Ha ügyesen teszik fel a kérdést, pl. „Szóljon hozzá ön is a xy témához”, akkor elég sok válaszadóra számíthatnak. Ugyanez a helyzet a különböző műsorok szavazásainál is. Valószínűsíthető ugyanis, hogy a Magyarországi „Napló”-hoz hasonló műsorok szavazati arányai egyáltalán nem megbízhatóak, mert egy telefonszámról több SMS-t is lehet küldeni, így ha valakinek van elég kitartása és anyagi



fedezete, akkor torzíthatja a mintát. Ha az ilyen típusú műsorok esetében a nyomógombok benyomásával, ingyen lenne lehetőség a szavazásra (és így ráadásul a többszörös szavazás is kizárható lenne), azok akár *reprezentatív felmérések* elvégzésére is alkalmasak lehetnének. További könnyítés a hirdető számára, hogy nem kell kérdezőbiztosokat fenntartani, valamint az, hogy bármikor hozzáférhetnek a felhasználókhoz. A személyes kérdések alkalmával a válaszadási hajlandóság természetesen növelhető ajándékok felajánlásával. Az interaktív televízió két funkciójának összekapcsolásával megoldható lenne, hogy abban az esetben, amikor valaki kitölt egy kérdőívet, ajándékként lehetőséget kap egy általa kiválasztott film letöltésére és megnézésére a VoD rendszerben, ingyen. Ez a lehetőség valószínűleg elég vonzó ahhoz, hogy akár 10-20 perces kérdőíveket is kitöltessünk az emberekkel. További előnye, hogy rögzíthető a kitöltésre szánt idő, így kiszűrhetőek a hanyagul kitöltött kérdőívek és a hanyagul kitöltő válaszadók is. Az ilyen kitöltőnek nem kell a későbbiekben kérdőívet küldeni. Az ilyen típusú kérdőív kitöltésének hátránya, hogy az emberek nincsenek hozzászokva ahhoz, hogy kérdőíveket töltsenek ki a televíziójukon keresztül, másrészt pedig ha valóban azért ültek le, hogy megnézzenek egy műsort, akkor biztosan elutasítják a felajánlott kérdőívet. Mindezek ellenére jók az ebben rejlő lehetőségek.

Csakúgy, mint az internet, az ITV is felhasználható *CRM célokra*. Az előbbiekben már volt szó róla, hogy a különböző nyereményjátékokban való részvétel, a tesztvezetés és más, DAL-es vagy Microsite-os formában elérhető plusz információk, brosrák, katalógusok küldése a felhasználó adatainak rögzítésével jár. Az adatok kitöltését követően így a cég már pontosan tudja, hogy van pl. egy Miami-ban élő 27 éves nő, aki érdeklődik az ő terméke, vagy szolgáltatása iránt. Ráadásul ennek a nőnek nemcsak a címét, de esetleg a telefonszámát, vagy az e-mail címét is ismerik. Ez magyar viszonylatban a direkt marketing törvény miatt fontos, ami kimondja, hogy csak telefonon, levélben, vagy személyesen kérhető beleegyezés direkt marketing célú e-mail, vagy SMS küldésére, és valószínűleg ugyanez lesz a helyzet az ITV-re érkező direkt tartalmú üzenetekkel is. Ezzel a módszerrel viszont gyűjthetünk olyan információt, ami alapján már valószínűbben tudjuk kiválasztani azokat, akiket utána direkt e-mailekkel, hírlevelekkel „bombázzhatunk”. Ráadásul az ITV-n keresztül akár majd Magyarországon is bárki feliratkozhat egy hírlevélre, mivel a közvetlen kapcsolatot, a megfelelő gomb megnyomásával a felhasználó kezdeményezte. Miután kiépítettük, az ITV-s adatbázisunk hozzájárulhat a már meglévő ügyfeleink megtartásához. Sőt, az ügyfél akár maga döntheti el, hogy a neki szóló üzeneteket a televíziója vagy a számítógépe képernyőjén kívánja megkapni. Az ITV képernyőjén ugyanúgy lehetőséget teremthetünk a *GYÍK* (Gyakran Ismételt Kérdések, FAQ) elérésére, hisz ha azt menüpont szerűen oldjuk meg, akkor távirányítóval is kényelmesen lehet közlekedni a kérdések között. Fontos, hogy az ITV környezetében is létrejönnek-e közösségi portálok? Ha igen, akkor is távoli még, hogy az ember a televíziója képernyőjén frogasson egy fórumba, vagy chateljen, azonban a lehetőségek adottak.

Végül pedig foglalkozunk az interaktív televízió egyik legkecsegtetőbb lehetőségével, a televízión keresztül történő vásárlással, amit szokás *T-kereskedelemnek* is nevezni. A t-kereskedelem részét képezi az elektronikus kereskedelemnek és egyfajta eszköz központú megközelítés, vagyis minden olyan kereskedelmi tevékenységet magába foglal, amely valamilyen televíziós készüléken keresztül jön létre. A t-kereskedelem koncepciójának lényege, hogy bárki, a karosszékének kényelméből hozzájuthasson bármihez, amire csak szüksége van, az egyszerű bevásárlástól és szolgáltatásoktól kezdve a nagyobb értékű dolgokig. A t-kereskedelem legkézenfekvőbb árucikkei a puha áruk, vagyis a megrendelhető digitális formában elérhető filmes és zenei tartalmak, hiszen a VoD szolgáltatás nemcsak az ITV egyik kiegészítő szolgáltatása, hanem a felhasználó felé irányuló legelső kereskedelmi csatorna.

A VoD rendszer segítségével a néző jó minőségű, nagy felbontású filmek egyszeri megnézésének lehetőségét vásárolja meg a távirányítója segítségével. Ez az interaktív televízió egyik olyan kereskedelmi szolgáltatása, amely szinte mindenhol elérhető, ahol már bevezették a digitális műsorszórást. A VoD szolgáltatás elsősorban a televíziós tartalomszolgáltató számára jelent bevételt, amelyből természetesen a film készítői is részesülnek. A t-kereskedelem elsősorban B2C kereskedelmi tevékenységet jelent, bár elméletileg lehetőség van a B2B valamint a C2C kereskedelem lebonyolítására, amihez az ITV szuper teletext menüpontja, valamint az internettel való összeköttetése teremt lehetőséget. A t-kereskedelmi szolgáltatások szinte bármelyik, korábban említett eszközhöz hozzákapcsolhatóak. Lehetőség van tehát arra, hogy a reklám közben felhívjuk a felhasználó figyelmét arra, hogy ha kedve van megnézni az éppen látható reklámfilmhez kapcsolódó terméket, vagy szolgáltatást, akkor a piros gomb megnyomása után DAL, Microsite, vagy internetes kapcsolat segítségével egy olyan felhasználói felületre vezetjük őt, ahol például egy *elektronikus katalógus* segítségével nézheti meg a cég által kínált termékeket vagy szolgáltatásokat.

Amennyiben ezek után megtetszik neki valami, akkor lehetősége van a kiválasztott termékek, vagy szolgáltatások kosárba tételére és megvásárlására egy rendelési szelvény kitöltésével. Ugyanez a menete az interaktív termékelhelyezéshez kötődő vásárlásoknak is. Ilyen esetekben az adás leállítását, vagy a piros gomb megnyomását követően ugyanazon a procedúrán halad végig a vásárló, mint a reklám-gomb megnyomásakor. Az impulzus vásárlókat célozta meg a brit Domino Pizza hirdetése, amelyben ingyen pizzát ígértek a kattintásért cserébe, aminek köszönhetően megismertették a cég ITV-s oldalával a jövőbeli vásárlót. Ez a kezdeményezés 27%-kal növelte az interaktív televízió keresztüli Domino pizza rendeléseket 2003-ban (Erdogan 2004). A netes megjelenéssel szemben, a környezet jellegéből adódóan a t-kereskedelemben elsősorban a saját oldallal való megjelenésre, valamint a nagyobb áruházak interaktív terének megnyitására lehet számítani, bár lehetséges az internethez hasonló módon szerveződő E-Mall típusú felületek létrejötte is.

Mindezeknek, a hirdetőknak nyújtott lehetőségeknek, valamint elsősorban a felhasználók számára kedvező, értéket adó szolgáltatásoknak köszönhetően az inter-

aktív televízió szép jövő elé néz az egész világon. Európában a 2012-re kötelezően bevezetésre kerülő digitális műsorsugárzás fel fogja gyorsítani ezt az eddig is folyamatosan, de az előzetes várakozásokhoz képest lassan növekvő iparágat. Eljön majd tehát az idő, amikor a televíziónak nemcsak nézői, de felhasználói lesznek, akik már valóban csak azokat a programokat fogják megnézni, amelyek értékesek a szemükben. Remélhetőleg ennek hatására eltűnnek azok a minősíthetetlen, vagy nehezen minősíthető programok, amik jelen pillanatban még uralják a magyar televíziók képernyőit.

#### **4. Kutatási lehetőségek**

Az interaktív televízióval kapcsolatosan (természetesen) még nem végeztek komoly kutatásokat. Ennek elsődleges oka, hogy még nincs jelen Magyarországon, pontosabban az interaktív televíziózás alapjait jelentő digitális televízió már megjelent, de annak további fejlődésére még jó pár évet várnunk kell. Az Amerikában vagy Angliában már évek óta elérhető szolgáltatásokra a szerzők véleménye szerint még a legjobb esetben is négy-öt évet kell várnunk (hogy elkezdjenek terjedni).

Akkor viszont mi jelenthet potenciális témát a magyar kutató számára? Mindenekelőtt lehetőség van az ehhez hasonló, a külföldi példákat, tapasztalatokat, eredményeket felvonultató munkák létrehozására, valamint az azokból történő Magyarországra vonatkozó becslések és előrejelzések kialakítására. Megvizsgálhatóak a külföldi tapasztalatok a médium terjedésével és marketing célú felhasználásával kapcsolatosan, amiből szintén levonhatunk bizonyos konzekvenciákat, amelyek felhasználhatókká válhatnak a magyarországi felhasználás során. Lehetőségünk van elemezni a különböző modelleket, azok eredményességét és az alapján eldönteni, hogy melyik forma lesz a legalkalmasabb a magyarországi megjelenésre. Ezeken felül lehetőség van az interaktív televíziózással kapcsolatos jelenlegi ismeretek felmérésére mind lakossági, mind pedig iparági szinten, valamint lehetőség az interaktív televízióval kapcsolatos várakozások és preferenciák felmérésére. Így felismerhetjük azokat az értéknövelő szolgáltatásokat, amelyek elősegíthetik az interaktív televízió magyarországi terjedését és a hatékonyabb marketinget. Megvizsgálhatóak emellett az interaktivitás okai, milyen típusú hirdetésekkel, műsorokkal szemben interaktív szívesen a magyar fogyasztó (itt a magyarországi internetes aktivitásból is lehet következtetni a későbbi felhasználás mértékére).

A szerzők célja ezzel kapcsolatosan egy olyan komplex lakossági és iparági kutatás kivitelezése, amelyik megvizsgálja az interaktív televízióval kapcsolatos ismereteket, felméri a fogyasztók és szolgáltatók elvárásait és preferenciáit, amellyel a cél azon termékek vagy szolgáltatások azonosítása, amelyek a legnagyobb értékkel bírnak majd az interaktív televízió magyarországi fogyasztója számára. Milyen szolgáltatásokat várnak el, melyekért lennének hajlandóak fizetni a fogyasztók és ezzel szemben milyen szolgáltatások bevezetését tervezik a szolgáltatók? Kik alkotják

majd az interaktív televíziózás elsődleges célcsoportját? A szerzők feltételezése szerint az interaktív televíziózás csak rendkívül lassan terjed és ennek felgyorsulását csak a különleges értékteremtő interaktív szolgáltatások segíthetik elő, valamint, hogy az első komoly célcsoport a presztízsvásárló lesz.

## 5. Összegzés

Az interaktív televízió, mint újfajta médium komoly lehetőségeket hordoz magában, azonban még kérdéses a sikeressége. Az interaktív televíziózás jövőjét, a kínált szolgáltatások minőségét a marketing szakemberek felelős munkával alakíthatják, formálhatják. Számos kérdés megválaszolásra vár a közeljövőben. Többek között rendkívül fontos az ITV célpiacának pontos körvonalazása, a szegmensek folyamatos finomítása, a szolgáltatásokat igénybevevők motivációinak feltárása. Minden azon múlik, hogy mennyire fogadja el a fogyasztó, hogy már nem csak nézője, hanem felhasználója a televíziónak, mennyire képes és hajlandó kihasználni az interaktivitásból eredő lehetőségeket. A digitális technológia által kialakított szélesebb csatornaválaszték ettől függetlenül remélhetőleg hozzájárul majd a műsorok, valamint a reklámok színvonalának emelkedéséhez, hisz a jövőben már csak annak a reklámnak van esélye, amely fel tudja kelteni és fenn is tudja tartani a közönség érdeklődését. Na de tényleg így lesz? Meglátjuk...

### *Felhasznált irodalom:*

- Ágoston Gy. – Eiselt B. – Hazay I. – Kissné Akli M. – Kovács I. – Stefler S. 2005: *A digitális televíziózás – Bevezetési modellek, külföldi tapasztalatok*, ORTT Alkalmazott Kommunikációtudományi Intézet (Typotex), Budapest.
- Bertini, P. – Borovitz T. 2005: *A jövő digitális médiaszolgáltatási térképe*. ITTK, Budapest.
- Bird, J. 2003: *DIGITAL TELEVISION BROADCASTING: Perspectives on the Future*. <http://www.lemac.com.au/new/DTV/CHAP04.pdf> Letöltve: 2008. október 20.
- Caubherge, V. – De Pelsmacker, P. 2006: *Opportunities and Thresholds for Advertising on Interactive Digital TV: A View from Advertising Professionals*. <http://www.jiad.org/vol7/no1/caubherge/> Letöltve: 2007. október 20.
- Chorianopoulos, K. – Lekakos, G. – Papakiriakopoulos, D. 2001: *An Integrated Approach to Interactive and Personalized TV Advertising*, <http://www.di.unito.it/~liliana/UM01/lekakos.pdf> Letöltve 2007. október 21.
- Deighton, J. A. – Barwise, J. A. 2000: *Digital Marketing Communication*. John Wiley and Sons.

- Erdogan, E. 2004: An On-Demand Advertising Model for Interactive television. [http://dm.lcc.gatech.edu/ms\\_projects/eerdogan/engineerdogan\\_masters\\_design\\_doc.pdf](http://dm.lcc.gatech.edu/ms_projects/eerdogan/engineerdogan_masters_design_doc.pdf) Letöltve: 2008. május 10.
- Giaglis, G. M. – Lekakos, G. 2004: Lifestyle-based Approach for Delivering Personalized Advertisements in Digital Interactive TV <http://jcmc.indiana.edu/vol9/issue2/giaglis.html> Letöltve 2007. október 21.
- Gopalan, S. – Sridhar, V. – Thawani, A. 2004: Context Aware Personalized Ad Insertion in an Interactive TV Environment <http://www.di.unito.it/~liliana/TV04/FINAL/thawani.pdf> Letöltve 2007. október 22.
- Katz, B. 2003: Development and Current Issues of Interactive Television in the UK <http://www.csd.abdn.ac.uk/~jmasthof/EuroITV04/S01.pdf> Letöltve 2008. október 20.
- Kotler, P. – Keller, K. L. 2006: *Marketing menedzsment*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Mitchell, Vince-Wayne 2007: Social uses of Advertising”, *International Journal of Advertising*, 2, 199–222. o.
- Open TV 2005: Interactive Television whitepaper [http://inusual.tv/wp-content/uploads/2006/09/OpenTV\\_Interactive\\_Advertising\\_White\\_Paper\\_April\\_2005.pdf](http://inusual.tv/wp-content/uploads/2006/09/OpenTV_Interactive_Advertising_White_Paper_April_2005.pdf) Letöltve: 2008. október 10.
- Rekettye G. 1999: *Értéktérítés a marketingben: Termékek piacvezérelt tervezése, fejlesztése és menedzselése*, Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, Budapest.
- Solismaa, Minna 2004: Digital Television – Advertising forrás: EBSCOHost Letöltve: 2007. október 05.

## Kapcsolatorientáció a szolgáltatásmarketingben

Révész Balázs<sup>1</sup>

*A piaci versenyben a fenntartható versenyelőny forrását kutató vállalatok eltérő mértékben ismerték fel a hosszú távú, szorosabb kapcsolatok jelentőségét. A témában végzett hazai és nemzetközi kutatások eredményeként kijelenthetjük, a kapcsolatok felé fordulás nem csak vállalatméret, vásárlói kör szerint, hanem ágazat szerint is jelentős különbséget mutat. A hosszú távú kapcsolatokat értéknek tekintő kapcsolati marketing megközelítés elterjedése az üzleti (business to business, B2B) szegmensben illetve a szolgáltató vállalatok körében volt a leggyorsabb, mi több, e két terület a kapcsolati marketing diszciplína kifejlődésében is komoly szerepet játszott és játszik napjainkban is. A Coviello és szerzőtársai által kifejlesztett modell négy alapvető marketingorientáció megkülönböztetésével komoly segítséget nyújt a kapcsolatorientáció elterjedésének vizsgálatában. Cikkemben a kérdéses modell hazai adaptációjának eredményeit foglalom össze, kiemelve a szolgáltatások világának jellemzőit, az ide vonatkozó kutatási eredményeket.*

*Kulcsszavak: szolgáltatásmarketing, kapcsolati marketing, marketingorientáció*

### 1. A marketing gondolkodás átalakulása

A marketing tudományos vizsgálatának története a XX. század első évtizedére nyúlik vissza, amikor is Észak-Amerikában a mezőgazdasági termékek piacra vitelének módját, szereplőit és a termékek árazásának kérdéseit, valamint a marketing által betöltött funkciókat vizsgálták többnyire leíró formában (Webster 1992, Vargo–Lusch 2004). Ezen korai megközelítések azonban még sokkal inkább társadalmi és gazdasági folyamatok sorozataként tekintettek a marketingre, s nem pedig menedzseri tevékenységek illetve felelősségek formájában. A marketing fogalmának vezetői szempontú meghatározására az elmúlt évtizedek során sok kísérlet történt, ám ezek közül is kiemelkedik az Amerikai Marketingszövetség által 1948-ban megfogalmazott értelmezés, mely definíció egy fontos szemléletbeli változást tükröz. Ezen definíció szerint a marketing:

*„Olyan üzleti tevékenységek folytatása, amelyek az árucikkek és szolgáltatások termelőitől fogyasztóhoz vagy felhasználóhoz történő eljuttatását biztosítják.”* (Weitz–Wensley 2002, 68. o.)

Bár a funkcionális megközelítés alapjain fejlődött, a marketing funkciókat mégis inkább üzleti tevékenységekként (döntéshozatalként, problémamegoldásként) értelmezte, s nem pedig társadalmi, vagy gazdasági folyamatokként (Webster 1992). Az

---

<sup>1</sup> Révész Balázs, adjunktus, SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

1950-es és a '80-as évek közötti időszakban a marketing gondolkör fejlődésének hatására a szakirodalomban megjelent a fogyasztóközpontúság szükségessége (Vargo–Lusch 2004). A kutatók felismerték, hogy az érték a piacon kerül meghatározásra, a terméknek a fogyasztó számára hasznosnak kell lennie, hiszen a vásárló igényei kielégítésére törekszik vásárlásai során. Az AMA a marketing szakma világ-szerte elfogadott szervezeteként igyekezett időről-időre naprakész definíciót alkotni. Míg 1948-ban döntően az értékesítési-elosztási rendszert állította a középpontba, addig az 1985-ben elfogadott marketing-menedzsment értelmezésében a csere (Bagozzi 1975) mellett a marketingmix elemei is megjelentek (Kotler 1992). Az AMA által 1985-ben alkotott marketing definíció alapját a mikroökonómiai megközelítésből származó profitmaximalizálási motívum képezi (Harker–Egan 2006). Az értelmezés középpontjában a vállalat és a csere, az egyedi tranzakció áll (Webster 1992, Orosdy 1995), mintegy inger-válasz kapcsolatot feltételezve az eladó és a vevő között (Brodie et al 1997). A tranzakciót egyszeri értékcsereként értelmezi az – egyébként tökéletesen helyettesíthető – „arctalan” eladók és vevők között, amely nem épül múltbeli eseményre és nem feltételez folytatást sem (Easton–Araujo 1994). A szakirodalomban manapság tranzakciós marketingként (Styles–Ambler 2003) – más néven neoklasszikus iskolaként, vagy mikroökonómiai iskolaként, vagy egyszerűen marketingmix megközelítésként – megjelenő elmélet leírja, mi is a marketing: ötletek, árucikkek és szolgáltatások kialakítása, árazása, promóciója és elosztása. Sőt, a definíció a szükséges tevékenységeket is meghatározza: az egyéni és szervezeti célok teljesülése érdekében a négy eszközcsoport tervezése és az alkalmazások végrehajtása szükséges.

A fogyasztási cikkek tömegtermelése és a tömegkommunikációja során ez a tranzakciós megközelítés bizonyult ideálisnak, hiszen gyakran inkább új vevők szerzése, mint a régiók megtartása volt a vállalati marketing célja (Lindgreen et al 2000). A definíció elfogadottsága hosszú évtizedekig világszerte töretlen volt, a leggyakrabban említett értelmezésnek ezt tekinthetjük. A 80-as évek fejlődése azonban a marketing területén is új iskolák, gondolatok megjelenését eredményezte. A felgyorsuló világ, a gazdasági és technológiai változások eredményeként több, egymástól többé-kevésbé eltérő irányt követő úton indult el a marketing fejlődése. Az új elképzelések közös vonása, hogy elszakadnak a 4P-től és a hagyományos mikroökonómiai paradigmától (Grönroos 1994a, Lindgreen et al 2000, Vargo–Lusch 2004). Hangsúlyozzák, az AMA által képviselt tranzakciós nézet nem képes a teljes valóságot leírni, csupán egy speciális helyzetet kezel, ahol monopolista környezetben nagyvállalatok végeznek rövid távú gazdasági ügyleteket a piacon, ahol nagyszámú potenciális vásárló van jelen, a vevők igényei homogének és relatíve könnyű a lemorzsolódó ügyfelek helyettesítése új vevőkkel, ahol a vevőkör növelésére szinte korlátlan lehetőségek állnak rendelkezésre.

A marketing ezen definíció szerinti értelmezésének sarokkövei: a marketingmix, a marketingosztály, marketingtervezés, piacszegmentáció és a piackutatás, valamint a piacrészesedési statisztikákon alapuló teljesítménymérés (Coviello–

Brodie 1998). Ezzel szemben a huszadik század végéhez közeledve a piacok telítődését, a verseny élesedését tapasztalták a vállalatok, ahol a marketingmix megközelítés egyre kevésbé tűnt hatékonynak (Harker–Egan 2006). Az egyes szerzők más-más tényezőkben látták az új marketing definíció alapját. Voltak, akik a szolgáltatások mindent átható elterjedésére alapozva az új marketing logika alapjául is ezt, a szolgáltatás jelleget választották (pl. Vargo–Lusch 2004), míg mások a kapcsolatorientációt emelték ki, mint a hosszú távú sikert szolgáló marketing tevékenységek közös jellemzőjét (Grönroos 1989). A marketing gondolatok ilyenén differenciálódásának eredményeként tekinthetjük többek között a szolgáltatásmarketing, business marketing, kapcsolati marketing, minőségmenedzsment, ellátási lánc és értéklánc menedzsment valamint a hálózati menedzsment fejlődését is.

Ilyen változások hatására a hagyományos marketing-menedzsment definíció helyett 2004-ben az Amerikai Marketingszövetség is új definíciót fogadott el: „*A marketing olyan szervezeti funkció és eljárás, amely a vásárlók számára értéket teremt, kommunikál és közvetít, valamint az ügyfélkapcsolatokat oly módon ápolja, hogy azok a szervezet és az érdekelt személyek számára egyaránt hasznot hajtsanak*”<sup>2</sup>. (Kotler–Keller 2006, 39. o.).

Sőt, három évvel később 2007-ben ismét módosította a marketing definícióját: „*A marketing azon tevékenység, szervezetek (és/vagy szervezeti egységek) és folyamatok rendszere, amely a vásárlók, ügyfelek, partnerek és a társadalom számára értéket képező ajánlatok teremtését, kommunikálását, eljuttatását és cseréjét testesíti meg*.”<sup>3</sup>

Az újabb definícióban<sup>4</sup> már jól látszik a kapcsolatorientáció jelentőségének felismerése. „A marketing kulcsfontosságú célja, hogy mély, tartós kapcsolatot alakítson ki mindazokkal a személyekkel, és szervezetekkel, amelyek közvetlenül vagy közvetve hatással lehetnek a vállalat marketing tevékenységének sikerére. A kapcsolatmarketing<sup>5</sup> célja, hogy kölcsönös elégedettséget biztosító, hosszú távú kapcsolatot építsen ki a legfontosabb üzletfelekkel – vevőkkel, szállítókkal, forgalmazókkal és

<sup>2</sup> Az American Marketing Association által 2004-ben megfogalmazott definícióban az „*érdekelt személyek*” kifejezés véleményem szerint nem csupán magánszemélyekre, hanem szervezetekre is vonatkozik, hiszen az eredeti angol változat a stakeholder kifejezést használja. Szerencsésebb lenne „*érdekelt szereplők*”-et használni a fordításban.

<sup>3</sup> Az American Marketing Association által 2007-ben megfogalmazott definíció (saját fordítás). Érdekes megjegyezni a főbb változásokat: a marketinget mint tevékenységet és nem funkciót értelmezi. A marketing immár nem a marketingosztály feladata, szélesben értelmezve több szervezeti egység, vagy különálló szervezet is részt vehet a megvalósításban. Forrás: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx?sq=marketing+definicion> letöltve 2009. február 3.

<sup>4</sup> Fontos megjegyezni, hogy a marketing felfogás változásának felgyorsulását az AMA definíciók megjelenése is jól ábrázolja. Míg a XX. Század első felében alkotott marketing definíció hosszú évtizedekig fenn maradt (Wilkie 2007), addig a XXI. század elején már csupán 3 év volt szükséges ahhoz, hogy új definíciót fogadjon el a marketingszakma legismertebb szövetsége.

<sup>5</sup> A kapcsolati marketing és a kapcsolatmarketing kifejezéseket a hazai szakirodalom szinonimaként használja. Dolgozatomban én a kapcsolati marketing elnevezést részesítem előnyben.



egyéb marketingpartnerekkel –, hogy a vállalat nyereséget termeljen és fennmaradjon.” (Kotler–Keller 2006, 53. o.).

Sheth és Parvatiyar (1995) átfogó történeti áttekintést ad a kapcsolatok marketingben betöltött szerepéről, s megállapítja, hogy a kapcsolatok üzleti jelentősége csupán a XX. század első háromnegyedében szorult (formálisan) háttérbe. A Pre-Indusztriális időszakban éppen a mezőgazdasági tevékenységek elsődleges szerepéből következik, hogy a termények értékesítése és cseréje során a közvetlen interakciók nélkülözhetetlenek voltak, s így az üzleti tevékenység is erősen kapcsolatorientált volt. „A középkorban a kézművesek egyedi termékekkel látták el megrendelőjüket, s a kapcsolat messze menően személyes jellegű volt.” (Szabó–Kocsis 2002, 2. o.) Az iparosítás és a kapitalizmus kezdeti időszakában a marketing és a kereskedelmi tevékenységek kapcsolatorientáltsága továbbra is meghatározó volt, ami elsősorban a manufaktúrák szerepének köszönhető, ahol az egyedi termékek előállítása történt. A marketing gyakorlat ezen időszakban erősen individualizált, és személyre szabott volt. Csupán a tömegtermelés és tömegfogyasztás elterjedésével az indusztriális korszak idején kezdték el a piaci szereplők általánosan alkalmazni a tranzakciós megközelítést. Ezt követően azonban a post-indusztriális korszak ismételtelen a kapcsolatorientált marketing előretörését eredményezte, amely több más tényező mellett a tömegpiacok tagozódására, a technológiai fejlődés felgyorsulására, ezen belül is elsősorban az információs technológia rohamos fejlődésére, a minőség jelentőségének előretörésére, a szolgáltatások jelentőségének megnövekedésére valamint új termelési koncepciók, többek között a tömeges személyre szabás elterjedésére vezethető vissza.

Mindebből jól látszik, hogy a kapcsolati marketing nem egy új jelenség, hanem inkább egyfajta visszatérés a hagyományos, kapcsolatokra építő kereskedelmi gyakorlathoz, amely a tudományos menedzsment elveinek intenzív alkalmazása és a termelők és felhasználók közé beékelődő közvetítők gyakorlatának elterjedése előtt volt jellemző (Grönroos 1999).

## 2. Kapcsolatorientáció a szolgáltatásmarketingben

A kapcsolati marketing kifejezés első alkalmazására 1983-ban került sor Berry (2002) által, aki művében ezzel a szókapcsolattal kívánta kifejezni, hogy véleménye szerint a kutatók és a gyakorló szakemberek túlságosan is el vannak foglalva az ügyfélszerzés feladataival. Berry véleménye szerint az ügyfélszerzés a marketing folyamatnak csupán közbülső lépése, hiszen a marketing feladata „az ügyfelek szerzése, megtartása – és több szolgáltatást nyújtó szervezet esetén – az ügyfélkapcsolatok fokozása” (Berry 2002, 61. o.).

A kapcsolati marketing értelmezés sokat köszönhet a Szolgáltatásmarketing Skandináv Iskolájának (Nordic School of Services, pl. Grönroos 1994b). A skandináv országok kutatói hagyományosan elkötelezettek a szolgáltatásmarketing irányá-

ban, így az sem meglepő, hogy a kapcsolati marketing értelmezése részben a Szolgáltatásmarketing Skandináv Iskolájának alapjaira épült (Grönroos 1994a, Gummeson et al 1997). Az iskolát az 1970-es években hozták létre a tranzakciós marketing hiányosságaival szembesülő kutatók és gyakorlati szakemberek. Bár az iskola a szolgáltatásmarketing iskola elnevezést kapta, mégsem csupán a tiszta szolgáltatások marketingje és menedzsmentje került a kutatások középpontjába. A skandináv iskola követői szerint az egyre élesedő versenyben és az új technológiai megoldások egyre gyorsabb elterjedése mellett a szolgáltatások biztosíthatják a vállalatok termékeinek megkülönböztetését, s így versenyelőny forrásaként szolgálhatnak. A szolgáltatást tehát, mint a kapcsolatminőség fejlesztésének, az ügyféllojalítás kialakításának és az ügyfél-életciklus meghosszabbításának eszközt, s ezáltal, mint a fenntartható versenyelőny alapvető forrását értelmezik (Palmer et al 2005).

A Skandináv iskola további alapvetése, hogy a marketing egy a szervezeti egységeken átívelő feladat, így nem csak a marketing osztály alkalmazottainak felelőssége, hiszen a marketing feladatok megvalósításában a vállalat szinte minden alkalmazottja fontos szerepet játszik. A sikeres kapcsolati marketing stratégia alapját ezen megközelítés szerint három folyamat: az interakciós folyamat, a kommunikációs folyamat és az értékfolyamat képezi (Lindgreen–Swaen 2004). A kommunikációs folyamat az interakciós folyamat sikeres kialakításához, fenntartásához és elősegítéséhez szükséges. Ennek érdekében fontos, hogy az összes kommunikációs csatorna integráltan, a központi cél érdekében kerüljön alkalmazásra.

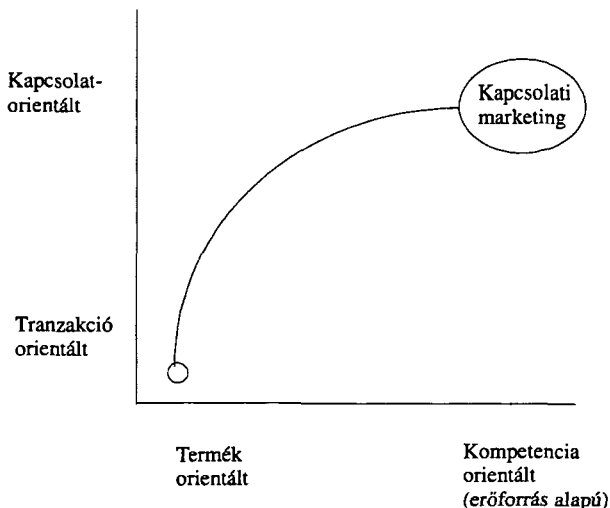
Mivel a termék a Skandináv iskola értelmezésében szolgáltatás jellegű és megfoghatatlan, ezért különösen fontos a vevő érték értelmezésének megismerése. A vállalat a termék előállításával értéket teremt, azonban, hogy mekkora az ügylet során teremtett érték, azt a vevő határozza meg (Palmer et al 2005). A tranzakció sikeréhez fontos, hogy a vevő által észlelt érték meghaladja a ráfordítások összegét.

A tranzakció orientált megközelítést alkalmazó vállalatok nem képesek azonnal átváltani a kapcsolatorientált szemléletmódra. Működésük során, az átmeneti időszakban a két megközelítés jellemzői, elemei keverednek, s csak bizonyos idő elteltével tisztul le a kapcsolati marketing elméletére épülő tevékenység (Grönroos 1999, Máté 2005). Ezt szemlélteti az 1. ábra.

A szolgáltatások marketing jelentőségével foglalkozó kutatások újabb lendületet Stephen Vargo és Robert Lusch 2004-ben megjelent cikke nyomán kaptak. A két szerző egy korábbi elképzelést töltött meg új tartalommal. A szolgáltatások és az árucikkek különbözőségét és a marketing gyakorlat ebből fakadó eltéréseit már az 1970-es, '80-as évektől emlegetik a szakértők. A szerzőpáros új súlypontozással a különbség alapjául az ügyfél közreműködését, az értékteremtés közös voltát emelte ki. Az ügyfél tehát maga is értéket teremt azzal, hogy igénybe vesz egy szolgáltatást, hogy kapcsolatot létesít a szolgáltatóval miközben felhasználja erőforrásait és készségeit a szolgáltatás igénybe vétele érdekében. Az eladó pedig ajánlatával és az erőforrások rendelkezésre állásával biztosítja a sikeres együttműködést. Ebben a helyzetben tehát már nem is a fogyasztó felé irányul, hanem a fogyasztóval együtt törté-

nik a marketing tevékenység, közös az értékteremtés. A modell ma már nem is csupán a szolgáltatásokról szól, hanem kiterjesztve az árucikkek cseréje során is értelmet nyer, hiszen a legtöbb árucikkhez már egyre több szolgáltatás kapcsolódik.

1. ábra A kapcsolati marketing átmeneti görbe



Forrás: Grönroos (1999)

Vargo és Lusch gondolatmenetével nem csupán a szolgáltatásmarketing számára jelölt új irányt, de egyúttal össze is fűzte napjaink legfontosabb marketing hívszóival, a hálózati koncepcióval, az integrált marketing kommunikációval és a kapcsolati marketinggel is.

### 3. A kapcsolatorientáció előtérbe kerülésének okai

Az elmúlt három évtized komoly változásokat hozott a gazdasági élet szereplőinek mindennapjaiban. Az egyre gyorsuló, élesedő versenyben a vállalatoknak azzal kellett szembesülniük, hogy az üzlet világa és a gazdasági életet befolyásoló tényezők köre jelentősen átalakult. A változások nem kerültk el a marketing tevékenységet meghatározó területeket sem. Végiggondolva az elmúlt időszak történéseit, jogosan merülhet fel a kérdés: a marketing a változások elszenvedője, vagy éppen generálója? Egyértelmű választ adni azonban a változások összetettségéből fakadóan nagyon nehéz, sőt véleményem szerint lehetetlen vállalkozás. Mindazonáltal a marketing diszciplína fejlődésének megismeréséhez elkerülhetetlen, hogy a dolgozat tárgya szempontjából legfontosabb hat változást részletesebben is bemutassam.

*A vevők egyre igényesebbé válása.* A tömegtermelés kialakulásának csupán egyik oka volt a termelési technológia fejlődése a XIX. – XX. század fordulóján, amely lehetővé tette, hogy a gyártósorokról addig elképzelhetetlen mennyiségben áramoljanak le az elkészült, piacképes termékek. A másik hasonlóan fontos ok a piaci kereslet kínálatot meghaladó mértéke volt. A termékek előállítói már-már úgy érezhették, hogy korlátlan kereslet mutatkozik termékeik iránt. Ezt a helyzetet jól szemlélteti a Henry Fordnak tulajdonított mondás: „Nálunk minden vevő olyan színű autót választ, amelyet akar. Feltéve, ha ez a szín a fekete.”<sup>6</sup>

A termelés erősödése azonban előbb a kereslet és kínálat kiegyenlítődését, majd pedig – a modern piacgazdaságokban – a kínálat felülemelkedését eredményezte, azaz mára már a fogyasztó válogathat a vállalatok ajánlatai között. Ennek eredményeként a fogyasztóra egyre inkább jellemző, hogy olyan terméket kíván megvásárolni, amely pontosan illeszkedik igényeihez (Palmer et al 2005). A vállalatok különböző termelési megoldásokat, pl. a tömeges személyreszabás (mass customization) (Gilmore–Pine 1997, Duray et al 2000, Da Silveira et al 2001, MacCarthy et al 2003, Szabó–Kocsis 2002), vagy az egyéni rendelésre, egyedi igényekre történő termelés technikáját alkalmazva igyekeznek alkalmazkodni a megváltozott fogyasztói igényekhez, amely természetesen hatással van a vevők igényességére, s nem utolsósorban a marketing tevékenységet is újabb kihívások elé állítja.

*A termékek szolgáltatás jellegének felértékelődése.* A termékek többsége kisebb nagyobb mértékben tárgyi elemeket és szolgáltatásokat is tartalmaz, ma már egyre nehezebb tisztán tárgyi, illetve tisztán szolgáltatás jellegű terméket találni. Mégis érdemes megkülönböztetni a két végletet, hiszen a kutatások azt igazolták, hogy a szolgáltatások marketingje eltér a hagyományos, árucikkre épülő marketingtől (pl. Veres 2003, Kotler–Keller 2006). Az 1970-es évek elején egyre több figyelmet kapott a szolgáltatás marketing, mint a marketing egy önálló területe (Grönroos 1994a, Pels et al 2000). A témakörrel mind az európai, mind pedig az észak-amerikai kutatók részletesen foglalkoztak, ám nézőpontjukban megfigyelhető némi különbség. A megfogható, tárgyasult termékek és a szolgáltatások közötti különbség relevanciáját jól szemlélteti, hogy azóta nem csak hogy a témakört feldolgozó publikációk, de önálló szakfolyóiratok, tankönyvek is születtek. Coviello et al (2002) kutatásuk során megállapította, hogy a szolgáltatások és árucikkek marketingjének eltérését vizsgáló szakirodalom nem egységes. Találkozhatunk a két területet önállóan kezelő, illetve a két témakört integráló véleménnyel is – a kutatások különböző nézőpontokat követnek, vizsgálják többek között a fogyasztók jellemzőit, a termékek népszerűsítése során használt reklámtevékenységet, illetve a marketing-mix elemek alkalmazási gyakorlatát. Egyes nézetek szerint minden vállalat a szolgáltatások szintjén versenyez (Coviello et al 2006), így különös jelentősége van nap-

<sup>6</sup> "Any customer can have a car painted any colour that he wants so long as it is black." Forrás: Henry Ford: My life and work e-book, Project Gutenberg. <http://www.gutenberg.org/etext/7213> letöltve: 2007. október 6.

jainkban a szolgáltatások marketing jellemzőinek (Vargo–Lusch 2004, Fellenz–Brady 2006).

*A fogyasztói és a szervezeti piacok egyre inkább elkülönülnek.* A marketinggel foglalkozók számára ma már közhelynek is tűnik a kijelentés, hogy a fogyasztói piac és a szervezeti piac alapvetően eltér egymástól (pl. Töröcsik 1996, Ford 2003, Kotler–Keller 2006). A két piac különbözőségei mindazonáltal lényegesen eltérő marketing gyakorlat kialakulását eredményezték. Míg a fogyasztási cikkek piacán az uralkodó megközelítés a tömegmarketing és a célpiaci marketing, addig a szervezetek piacán a vevők egyéni megkülönböztetése, a közvetlen marketing a leggyakrabban alkalmazott stratégia (Kotler 1992). Persze a marketing tevékenységek területén kizárólagosságról nem beszélhetünk, azt azonban a kutatások igazolják, hogy más az egyes megközelítések alkalmazásának gyakorisága a két terület esetén (Coviello et al 2002).

*A verseny új dimenziója – kooperatív verseny.* A piacgazdaság egyik alaptétele, hogy a vállalatok versenyeznek a fogyasztók kegyeiért, aminek eredményeként a verseny egyfajta piacszabályozó szerepet tölt be és biztosítja, hogy a fogyasztók érdekei érvényesülhessenek. Az egyre élesedő verseny hatására azonban a „magányos hősök” kora lejárt. Egymás felé kell fordulniuk, hiszen az éles versenyben csak a partnereikre is figyelő, egymás érdekeit szem előtt tartó, s ennek megfelelően egymást ismerő vállalatok váltak képessé hosszú távon is az élezőben maradni. A vállalatoknak fel kell készülniük a gazdaság globalizálódására és a globális verseny következményeire (Hunt–Morgan 1994, Pels et al 2000). Ez persze nem csak a multinacionális vállalatokra értendő, hiszen a beszállítói hálózatok révén együttműködésekbe tömörülő kis- és középvállalatok is egyre élesebben érzékelik a globális verseny kedvező és kedvezőtlen hatásait (gondoljunk például az autóiipari beszállítói hálózatokra). A vállalatok a modern gazdaságban nem csupán eladóként, vagy vevőként szerepelnek. Ugyanaz a vállalat a különböző tranzakciók, kapcsolatok során más-más szerepkörben jelenik meg, egyszerre szállító, partner, vevő. Ilyen körülmények között a hagyományos versengő vagy együttműködő üzleti stratégiák mellett egyre nagyobb jelentőséggel bír a co-opetition (Day–Montgomery 1999, Pels et al. 2000, Borders et al 2001, Payne–Frow 2005) azaz az együttműködve versengés, hiszen a versengő vállalatok egyre inkább felismerik, hogy mindkét fél számára előnyös lehet, ha együttműködnek bizonyos területeken. Erre épül a hálózatok üzleti jelentőségének felismerése is, ma már egyre gyakoribb, hogy a fogyasztók által igényelt értéket a vállalatok hálózatokba tömörítve, együtt állítják elő, s ezzel biztosítják a megfelelő piaci feltételeket fennmaradásukhoz (Turnbull et al 1996).

*Marketing szervezet helyett szervezeti marketing.* A marketing terület fontossága a szervezet életében ma már megkérdőjelezhetetlen. Mind a gyakorlati mind pedig az elméleti szakemberek egyetértenek abban, hogy a marketing nem csupán specifikus tevékenységek sorozata, hanem fogyasztóközpontú gondolkodásmód, egyfajta filozófiai értékrendszer megtestesítője (Bauer–Berács 1998). Ha a marketing funkcióját ekképpen értelmezzük, akkor ebből még egy dolog következik: a

marketing nem csupán a marketing osztály által ellátott feladat többé, hiszen a vállalat más egységeinél (pl. ügyfélszolgálat, szerviz, pénzügy/számlázás stb.) is találunk marketing szempontból kiemelkedő jelentőségű tevékenységeket. Egy vállalatnál a marketing osztályon dolgozók többszörösét is eléri azon alkalmazottak száma, akik – valamilyen direkt vagy indirekt formában – a vásárlók igényeinek kiszolgálásában, a vevőkkel való kapcsolattartásban érintettek, s mint ilyenek a marketing funkció megvalósulását (is) biztosítják. Ezeket az alkalmazottakat gyakran nevezik „part-time marketer”<sup>7</sup>-nek (Grönroos 1989, 1994a, 1994b, Gummesson 2002, Hunt et al 2006), ami jól szemlélteti, hogy ezen személyek munkakörében nem elsősorban a marketing feladatok szerepelnek (pl. telefonos ügyfélszolgálat, panaszkezelés, számlázás, szerviz, szállítás stb.), mégis, tevékenységük eredményeként bizalmat kell hogy ébresszenek a vevőkben, s ha ez sikerül, akkor egyúttal a vállalat reputációját is emelik. Grönroos (1989) szerint, ha a marketing ezen értelmezését követjük, akkor sokkal inkább helyes, ha a marketinget piac-orientált menedzsmentként értelmezzük, s nem egy speciális funkcióként, hiszen a szervezet minden szintjét átható marketing filozófia mellett a marketing osztály feladata immár elsősorban a többi szervezeti egység támogatása, a vezetői döntésekhez szükséges – speciális marketing, mint pl. a piackutatás vagy reklámozás területeiről – információk biztosítása. Az üzleti szektorban egyre inkább megfigyelhető a professzionális marketing területek kiszervezése, marketing tanácsadók, reklámügynökségek is egyre nagyobb arányban segítik a vállalatok tevékenységét.

*A technológia fejlődése egyre erősebb induktora a gazdasági változásoknak.* A tudomány, ezen belül is a kutatási eredmények (az alap kutatások is persze, de sokkal inkább az alkalmazott kutatási eredmények) nagy hatást gyakorolnak a gazdasági életre, hiszen az újabb és újabb technológiák hatékonyabb megoldásokat kínálnak a gazdaság szereplőinek, minek következtében javulhat a termelékenység. Napjainkban a menedzsment tudományok, s ezen belül a marketing területét leginkább átformáló fejlődés az információs technológia terén figyelhető meg (Lindgreen et al 2000, Pels et al 2000, Sisodia–Wolfe 2000, Pels et al 2004). Az egyre hatékonyabb, egyre inkább felhasználóbarát adatbázis és információmenedzsment (Holland–Naudé 2004), valamint a modern kommunikációs megoldások segítségével a marketing több részterülete vált hatékonyabbá, s a fejlődés még nem állt meg. A vállalatok ma már könnyedén megismerhetik a vevők megrendelési, vásárlási szokásait, preferenciáit, és persze az egyes ügyfelek kiszolgálásából származó profit mértékét is, hogy aztán ezen információk birtokában tökéletesítsék kínálatukat, ajánlatokat fogalmazzanak meg ügyfeleik problémáinak megoldására, vagy éppen hatékonyab-

<sup>7</sup> A part-time marketer fogalom számára igen nehéz megfelelő magyar kifejezést találni, hiszen a „részmunkaidős marketinges” elnevezés nem egészen fedi le az eredeti jelentéstartalmat. Az egyebek mellett marketinggel is foglalkozó munkatárs nem csak abban különbözik a marketing osztály „specialistájától”, hogy más, nem marketing jellegű feladatokat is ellát, hanem abban is, hogy nem feltétlenül rendelkezik komolyabb marketing képzettséggel, tudással – sőt, gyakran a munkakör betöltésének nem is feltétele a marketinges végzettség.

ban juttassák el a vevők által igényelt terméket a rendeltetési helyére. Az információ technológia fejlődése megkönnyítette a hagyományos tömegtermelést kiszolgáló marketing aktivitások folytatását is, azonban nélkülözhetetlen szerepet játszik a személyre-, ügyfélre szabott termékek, megoldások előállításában is. Éppen ezért egyre több szerző is amellet érvel, hogy a marketing gyakorlatának megváltozásában elengedhetetlen szerepet töltött be az infokommunikációs technológia fejlődése (Grönroos 1996, Achrol–Kotler 1999, Lindgreen et al 2000, Berry 2002).

#### 4. Napjaink marketing gyakorlata

Bár az irodalom többnyire egymástól független szemléletként emlegeti a két szélsőséges marketing orientációt, adott vállalat párhuzamosan is alkalmazhatja a tranzakciós és a kapcsolati marketing megközelítéseket, hiszen a vevő és az eladó viszonya nagyban azon múlik, hogy az adott piaci helyzetet milyennek észlelik a piaci szereplők, s csak kevésbé azon, hogy milyen ágazatban, vagy piacon működnek a vállalatok (Pels et al 2000). A napjaink marketinggyakorlatát vizsgáló kutatócsoport (Contemporary Marketing Practices Research Group, Auckland, a továbbiakban CMP Group) tagjai elsődleges feladatuknak a mai marketing gyakorlat feltérképezését tekintették, vizsgálták, hogy a tranzakciós mellett mennyiben terjedt el a kapcsolati marketing megközelítés a különböző vállalati, gazdasági és kulturális környezetben (Brodie et al 2008). Többek között azt is igyekeztek meghatározni, hogy a vállalati sikerességhez melyik marketing irányultság vezethet leginkább. A kutatás kiindulópontját széleskörű irodalomelemzés képezte, melynek során megállapították, hogy a tranzakciós és kapcsolati marketing kétpólusú szembeállítása a gyakorlat túlzott leegyszerűsítését, s ebből fakadóan a helyzet hiányos leírását adja. Pedig az üzleti és a szakirodalom egyaránt előszeretettel használja ezt a megkülönböztetést.

Coviello et al kutatási témájukká „Napjaink Marketing Gyakorlatát” választották, s állították fel elméleti modelljüket, a CMP modellt. Vizsgálódásuk eredményeként két, a vállalatok által jelenleg alkalmazott marketing megközelítés, a tranzakciós és a kapcsolati marketing<sup>8</sup> szemléletmód valamint ezen belül négy marketing típus különböztethető meg (Coviello et al 1997, Coviello–Brodie 2001, Coviello et al 2002):

---

<sup>8</sup> Coviello et al a kapcsolati marketing kifejezés túl gyakori és sok értelmezésben történő alkalmazása miatt a kapcsolati marketing szemléletmódot a relational marketing kifejezéssel illetik a jól ismert relationship marketing helyett. Mint több későbbi alkotásuk szóhasználatából kiderül, ez a megkülönböztetés kihangsúlyozását szolgálta csupán, így a magyar fordításnál én nem vezetek be új elnevezést a területre vonatkozóan.

1. tranzakciós marketing<sup>9</sup>,
2. adatbázis marketing,
3. interakció marketing,
4. network marketing.

A *tranzakciós marketinget* alkalmazó vállalat a marketingmix eszközöket alkalmazva vonzza és szolgálja ki ügyfeleit különálló gazdasági ügyletek lefolytatása révén (Coviello et al 1997, 2000). Bár az egyedi ügyletek ismétlődhetnek is, a vállalat külön-külön, távoli, személytelen módon kezeli azokat. A marketing ezen típusát alkalmazó vállalat a tömegmarketing eszközöket alkalmazva közelíti meg piacát, azonosítja a célcsoportot és alakítja ki termékét a csoport elvárásainak megfelelően. Az ügylet során a vevő passzív szereplőként vesz csupán részt a kommunikációban, azaz az eladó irányítja az ügyletet és a kommunikáció is a vevőre irányuló tömegmegoldásokra épít. A marketing tevékenységek többnyire csak a marketinges szervezeti egységre tartoznak, kismértékű a kapcsolata a vállalat más funkcionális területeivel. Ebből is következik, hogy a marketing tervezés időhorizontja ezekben az esetekben jellemzően rövid (Coviello et al 2000).

Az *adatbázis marketing* már a kapcsolati marketing egyik típusaként definiálható. Az ilyen típusú marketinget folytató vállalat még mindig inkább a tranzakció lebonyolítására összpontosít, azonban az árucseré mellett megjelenik az információcsere is. Az adatbázis technológia alkalmazása révén a vállalatok képessé válnak vásárlóik egyedi kezelésére, kapcsolatok építésére, s ily módon elszakadhatnak a tömegmarketingtől. A vállalat alapvető célja a hosszú távú ügyfélmegtartás (Coviello et al 2000). A kommunikáció irányultsága még itt is inkább a vevő felé mutat, azaz a kommunikációs folyamatban még mindig az eladó dominál, igaz itt már a vevő közvetlen (az eladó által meghatározott módú) válaszára is mindenképpen szükség van a tranzakció létrejöttéhez. Az eladó-vevő kapcsolat továbbra sem személyes, bár a hosszabb-rövidebb időközönként ismétlődő vállalati megkeresések révén szorosabb, mint a tranzakciós marketing esetében. A hosszabb időtávon létre jövő ügyletek, interakciók azonban inkább csak egymást követik, mint egymásra épülnek. A marketing ezen formájában a tevékenység fókuszsa kiszélesedik, az árucikk/szolgáltatás mellett a megcélzott ügyfelek állnak a középpontban.

Az *interakció marketing* a marketing tevékenységek azon típusát jelenti, melyekben a személyes kapcsolatok kerülnek az üzleti kapcsolat középpontjába, ahol az egyének közötti interakció a kapcsolat legfontosabb építőköve (szemben az adatbázis marketinggel, ahol a kapcsolat bár személyes adatokra épül, mégis távoli). A marketing az egyén szintjén kerül értelmezésre, társas folyamatok és személyes interakciók alkotják (Coviello et al 2000). A kapcsolatok, melyek formálisak és in-

---

<sup>9</sup> A szerzők eredeti angol nyelven – legalább is az elnevezés szintjén – megkülönböztetik a tranzakciós marketinget (transactional marketing) mint marketing szemléletmódot és a tranzakció marketinget (transaction marketing) mint marketing típust. Jelen dolgozatban a tranzakciós marketing kifejezés elterjedtségére való tekintettel ezt a megkülönböztetést nem tartom szükségesnek, követendőnek.



formálisak egyaránt lehetnek, a vállalati környezetben lévő személyek között alakulnak ki. Az eladó és a vevő is erőfeszítéseket tesz a kapcsolat fenntartása érdekében, azaz a kapcsolat szimmetrikus, a szereplők közötti kommunikáció kétirányú, melynek célja a mindkét fél számára előnyös személyes kapcsolat.

Az eladó-vevő diád elemzése a kapcsolatok csupán egy részének megértését segíti elő. A *network marketing* középpontjában a vállalati kapcsolatok hálózata s egyben ezen kapcsolatok egymáshoz való viszonya áll. A vállalat különálló, mégis összefüggő, szoros (személyes) vagy éppen lazább (személytelen) kapcsolatokat tart fenn vásárlóival, szállítóival, partnereivel vagy éppen disztribútoraival, hogy a közvetett kapcsolatokat már ne is említsük. Az üzleti hálózat nem más, mint egymással összefüggésben álló kapcsolatok összessége (Coviello et al 2000) melyek között további vállalatokkal és egyénnel kialakított kapcsolatok egyaránt lehetnek a vállalat tevékenységi körétől függően. A marketing ebben az értelemben a hálózat létrehozására, hasznosítására és fenntartására fókuszál. A marketing tevékenység elvégzésében a marketing specialisták mellett a vállalat bármely szintjén, bármely munkakörben dolgozó személy is részt vehet, függetlenül attól, hogy a marketing feladatok az elsődleges tevékenységei közé tartoznak-e vagy csupán a kiegészítő vagy kapcsolódó feladatként foglalkozik marketinggel. Így tehát a marketing nem csupán a marketing osztály által ellátott feladat többé, hiszen a vállalat más egységeinél (pl. ügyfélszolgálat, szerviz, pénzügy/számlázás stb.) is találunk marketing szempontból kiemelkedő jelentőségű tevékenységeket<sup>10</sup>.

A vállalatok üzleti kapcsolataik jellemzőitől függően a fent bemutatott különböző marketing típusok valamelyikét alkalmazzák a hosszú távú üzleti siker biztosítása érdekében (1. táblázat). A modell értelmében a megoldások nem kizáró érvényűek, egy-egy vállalat különböző üzletágaiban párhuzamosan is alkalmazhatja például a tranzakciós megoldást az adatbázis vagy éppen az interakció marketinggel. Coviello et al (2002) kutatási eredményei alátámasztják: a vállalatok többségénél megfigyelhető egy domináns megközelítés, de párhuzamosan megjelenik a többi marketingforma is. Így történhet meg például, hogy a Coca-Cola miközben a tömegkommunikációs és adatbázis alapú promóciós eszközöket használva próbálja befolyásolni az egyéni fogyasztókat, a viszonteladók felé üzletkötőin, termékmenedzserein keresztül kommunikál és tartja a kapcsolatot az interakciós szinten. A CMP modell tehát nem támasztja alá a kapcsolati marketing paradigmaváltó megjelenéséről szóló elképzeléseket, sőt, a tranzakciós és kapcsolati marketing megközelítéseket mint egy közös paradigma részeit értelmezi (Brodie et al 1997).

A kapcsolatok üzleti életben betöltött jelentősége tehát egyre szélesebb körben elismert, s a vállalatok egyre inkább törekednek a vevőikkel és üzleti partnereikkel kialakított kapcsolataik megőrzésére, hosszú távú fenntartására a hosszú távú profit biztosítása érdekében. A vállalatok napjainkban a termék és a kiszolgáltató piac jellemzőitől függően váltogatják az alkalmazott marketing eszközöket és meg-

<sup>10</sup> A part-time marketer fogalom az előző fejezetben került részletesebben bemutatásra.

közelítéseket, s a kiszolgálandó fogyasztó igényeinek megfelelően szoros, vagy éppen távoli kapcsolat kialakítására törekednek a kapcsolat személyességét (személyes vagy személytelen), vagy éppen a kapcsolattartás gyakoriságát (napi vagy alkalmankénti kapcsolat) tekintve.

## 5. Kapcsolatorientáció a magyar piacon – empirikus vizsgálat

### 5.1. Módszertan és a minta bemutatása

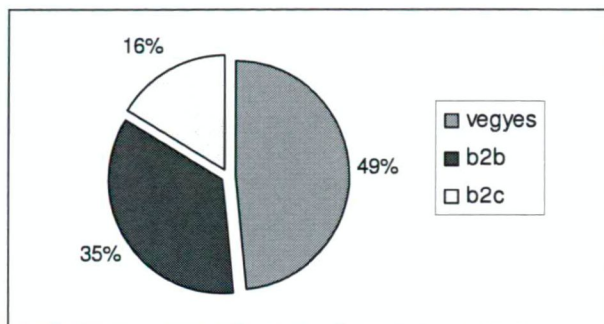
A CMP csoport módszertanára építve hazánkban is megvizsgáltuk a vállalkozások által alkalmazott marketing gyakorlatot. A kérdőíves adatgyűjtés 2005 októbere és 2006 februárja között történt a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Karának hallgatói közreműködésével. A vizsgálat során a személyes megkérdezés módszerét alkalmaztuk.

A feltáró jellegű kérdőíves felmérés során 128 hazai vállalat marketingtevékenységét vontuk vizsgálat alá (2.-3. ábra). A mintát alkotó vállalkozások alapvető jellemzőiről megállapítható, hogy a megkérdezett vállalkozások 75%-ának éves árbevétele 2,5 milliárd forint alatt van (54% esetében 500 millió forint alatt) és csupán kevesebb mint 8%-uk rendelkezik éves 12,5 milliárd forintot meghaladó árbevétellel. Több mint háromnegyedük alapítása 5 évnél régebben történt, míg a válaszadók mintegy fele dolgozott 10 évnél fiatalabb vállalatnál. Jól jellemzi a vállalatokat, hogy milyennek ítélik meg saját teljesítményüket. Az értékesítés alakulása a válaszadók 48%-a szerint jobb vagy sokkal jobb, további 45% szerint azonos volt, mint a versenytársaké, s csupán 7 % ítélte vállalatának teljesítményét ebből a szempontból a versenytársakénál alacsonyabbnak.

A vizsgált vállalkozások között egyaránt megtalálhatók a fogyasztói piacot és a szervezeti piacot kiszolgáló vállalatok. A minta érdekessége mindazonáltal, hogy a válaszadók mintegy fele nem tudta magát egyértelműen besorolni egyik vagy másik kategóriába, hiszen egyéni fogyasztók és közületek kiszolgálását egyaránt végzi.

A témakör szempontjából fontos megemlítenünk, hogy a megkérdezett vállalkozások milyen arányban tartoznak a termelő és a szolgáltató szektorba. A válaszadók több mint 60%-a szolgáltatónak minősítette vállalatát, s csupán kevesebb, mint 20%-a állította cégéről annak árutermelő voltát. Itt is meg kell említeni a vegyes kategóriát, hiszen a válaszadók 20%-a mindkét termékforma előállítását fontosnak tartotta megemlíteni.

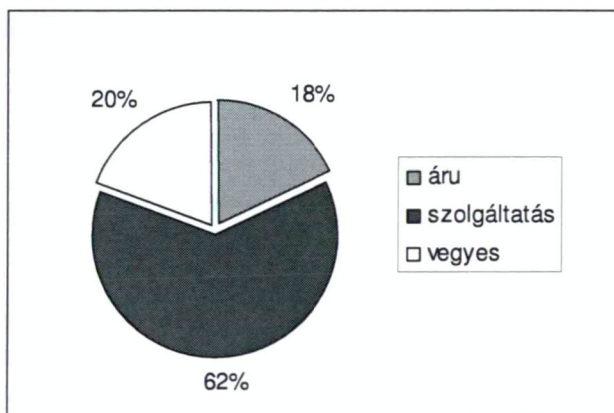
2. ábra A Minta vállalatainak megoszlása a kiszolgált piacok alapján (N=128)



*Forrás:* saját szerkesztés

*Megjegyzés:* a vegyes kategóriát alkotó vállalkozások tevékenységeinek sorában többek között a kis- és nagykereskedelmi tevékenység is megtalálható, s ennek köszönhető a kategória relatív gyakorisága.

3. ábra A Minta vállalatainak megoszlása termékforma alapján (N=128)



*Forrás:* saját szerkesztés

*Megjegyzés:* a vegyes kategóriát alkotó vállalkozások többnyire árucikket és szolgáltatásokat is nyújtanak vegyesen.

Kutatásunk során azt kívántuk bemutatni, hogy a fenti módszertan alapján elkülönített marketingorientáció típusok mindegyike jelen van a hazai vállalkozások marketinggyakorlatában, s megkíséreltük meghatározni azon csoportokat amelyekre bizonyos marketingtípus alapvetően jellemző. Mindennek érdekében kérdőívünkben a marketing tevékenységet 5 fokozatú skálát alkalmazva 10 kérdés segítségével vizsgáltuk (Coviello et al 2002). A válaszadók a négy különböző marketingorientációra jellemző állításokat értékelték, hogy azok milyen mértékben írják le a vállalat

marketing tevékenységét, mennyiben jellemzőek az alkalmazott marketingeszközökre.

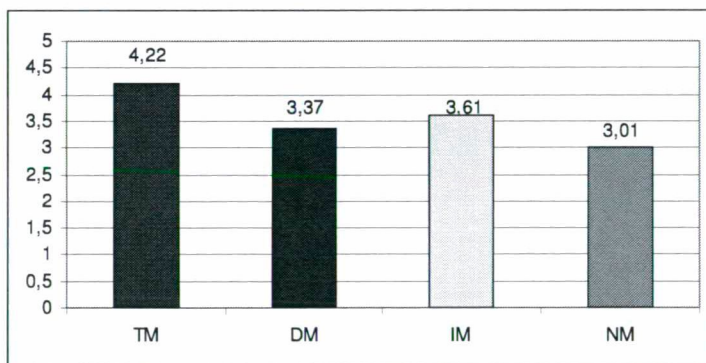
## 5.2. Az egyes marketingorientáció típusok alkalmazása hazánkban

A CMP csoport által a különböző országokban végzett felmérések egyértelműen igazolták, hogy világszerte, a fejlődő országokban, az átmeneti gazdasággal jellemezhető volt szocialista országokban és persze a fejlett nyugaton is igazolható a tranzakciós-, adatbázis-, interakció- és a network marketing megközelítések jelenléte (Brodie et al 2008).

A kapcsolati marketing témakörében megjelent hazai publikációk szintén azt igazolják, hogy a „hagyományos”, tranzakciós marketing mellett megjelent és fokozatosan terjed a kapcsolatorientáció is (pl.: Kenesei 2004, Szabó–Kocsis 2002). Mindezek alapján kutatásunkkal igazolni kívántuk, hogy hazánkban is alkalmazható a CMP modellben alkalmazott négyes felosztás.

Ahogy az a 4. ábrán jól látszik, a kérdéses marketingorientációk mindegyike legalább átlagos, azaz közepes mértékben jelen van a hazai piacon. Ahogy az sejthető volt, a válaszadók többsége marketing tevékenységére leginkább jellemzőnek a tranzakciós marketing megközelítést tekinti. A legkevésbé pedig a hálózati megközelítés tűnik elterjedtnek országunkban.

4. ábra A marketingorientáció típusok átlagos értéke (N=128)



Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzés: a válaszadók 5 fokozatú skálán értékelték, hogy a 4 marketingorientáció (TM=tranzakciós marketing, DM=adatbázis marketing, IM=interakció marketing, NM= network marketing) mennyiben jellemző a vállalatukra. A diagram a 10 kérdésre adott válaszok átlagát mutatja.

A megközelítések relatív gyakoriságának okaként sok tényező is megvizsgálható lenne, melyeket a kutatás jelen fázisában nem értékeltünk, így itt csupán találni tudnánk. Persze a szakirodalom áttanulmányozása alapján valószínű magyará-



zatnak tekinthető a vállalatok méret és tevékenységek szerinti megoszlása, de ide kell sorolnunk a tudatos marketing szemlélet nem túlságosan régi, alig 2 évtizedes jelenlétét is a hazai piacon.

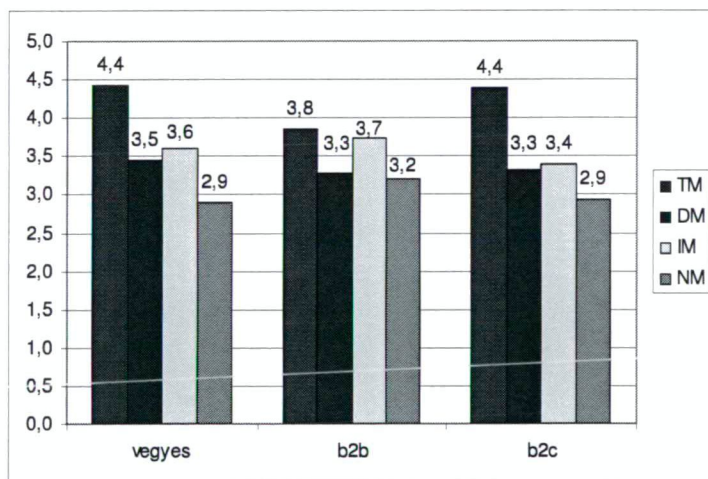
### 5.3. Marketingorientáció a célpiac függvényében

A kutatás során kíváncsiak voltunk, hogy kimutatható-e a szakirodalomból ismert komoly különbség a fogyasztói piacot illetve a szervezeti piacokat kiszolgáló vállalatok marketing gyakorlata között. A szakirodalmi alapokra építve hipotézisünk szerint a szervezeti piacok esetében jellemzőbb a kapcsolatorientáció, s így az ezen piacokat kiszolgáló szervezetek esetében várhatóan az adatbázis-, interakció- és a hálózati marketing esetében kell magasabb átlagos értéket kapjunk, ami így az említések magasabb gyakoriságát, azaz a megközelítés gyakoribb használatát jelenti.

Az 5. ábrán látható eredmények azonban nem támasztották alá kellő megbízhatósággal a feltevésünket. A megkérdezés eredményeképpen bár a B2C és a vegyes kategóriába sorolt válaszadók esetében magasabb átlagos TM értéket tapasztaltunk, a többi marketingorientáció eredményei esetén tapasztalt eltérés nem szignifikáns.

Mindazonáltal azt itt is láthatjuk, hogy a tranzakciós és a kapcsolati megközelítés mindkét alapvető piacon, a fogyasztói és a szervezeti piacon is jelen van.

5. ábra A marketingorientáció típusok átlagos alkalmazási gyakorisága a kiszolgált piacok szerint (N=128)



Forrás: saját szerkesztés

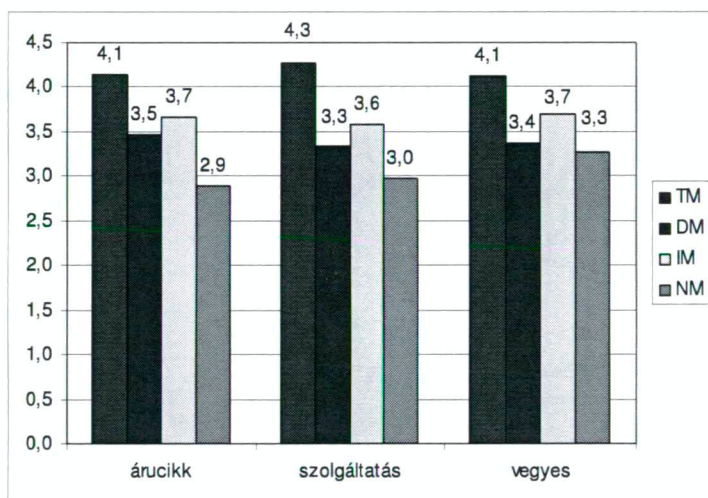
Megjegyzés: a válaszadók 5 fokozatú skálán értékelték, hogy a 4 marketingorientáció (TM=tranzakciós marketing, DM=adatbázis marketing, IM=interakció marketing, NM= network marketing) mennyiben jellemző a vállalatukra. A diagram a 10 kérdésre adott válaszok átlagát mutatja.

#### 5.4. Marketingorientáció a szolgáltatások piacán

A szakirodalom alapján a szolgáltatások és az árucikk előállítók marketingorientációjában is különbséget, eltérést kell keresnünk. A szolgáltatások marketingje hagyományosan kapcsolatorientáltnak tekinthető, ahol a szolgáltatás termék megfoghatatlansága, bizalmi jellege okán szükségszerűen magasabb az eladóval (a vállalattal, vagy éppen a front személyzettel) kialakult kapcsolat jelentősége, befolyásoló ereje.

Kutatási eredményeink (6. ábra) azt mindenképpen szemléltetik, hogy a – mindkét csoportból – megkérdezett vállalkozások a marketingorientáció mind a négy vizsgált formáját alkalmazzák, azonban arra sajnos nem használhatók, hogy a szolgáltató és árucikk előállító vállalkozások közötti különbséget szemléltessük. Ennek okát mindenképpen további vizsgálódásokkal kell meghatároznunk. Feltételezésünk szerint itt is komoly hatása lehet a marketing megoldások kevésbé tudatos alkalmazásának, valamint a mintát alkotó vállalkozások méret szerinti megoszlásának, hiszen mint írtam, a megkérdezett vállalkozások 75%-a mikro- és kisvállalati kategóriába sorolható, s csupán kevesebb, mint 8%-uk tekinthető nagyvállalatnak az árbevétel mértéke alapján.

6. ábra A marketingorientáció típusok átlagos alkalmazási gyakorisága termékforma alapján (N=128)



**Forrás:** saját szerkesztés

**Megjegyzés:** a válaszadók 5 fokozatú skálán értékelték, hogy a 4 marketingorientáció (TM= tranzakciós marketing, DM=adatbázis marketing, IM=interakció marketing, NM= network marketing) mennyiben jellemző a vállalatukra. A diagram a 10 kérdésre adott válaszok átlagát mutatja.

További – bár teljesen ellentétes magyarázatot nyújtó – indok lehet Vargo és Lusch (2004) szerzőpáros elmélete, miszerint a teljes gazdaság ma már egyre inkább átalakul az árualapúból a szolgáltatásközpontú gazdasággá, s mint ilyen a marketing gyakorlatban a különbségek inkább a piacok fejlettsége által meghatározottak, s nem pedig a termék megfoghatóságától függenek.

## 6. Összegzés

A marketing területének fejlődése az elmúlt évtizedek folyamán több kutatócsoport, marketing iskola létrejöttét eredményezte. A kutatások több irányban indultak meg, minek során a szakemberek a legjobb, leginkább hatékony marketing megoldást keresték. Az eltérő kiindulópontok eredményeképpen született megközelítések, bár az adott helyzetben optimálisnak tűnnek, nem kínálnak univerzális megoldást a marketing tevékenységek végzésére. A marketing gondolkodás fejlődésének eredményeként kell megemlítenünk többek között a szolgáltatásmarketing és a kapcsolati marketing fejlődését, melyek vizsgálatát célozta ezen dolgozat.

A CMP csoport kutatásai (Brodie et al 2008) bizonyítják, hogy bár a marketing gondolkodás fókuszpontja időről-időre változik, az egyes irányzatok egymás mellett élnek tovább, a vállalati marketing gyakorlatra a pluralitás a jellemző. Egyazon vállalat alkalmazhatja párhuzamosan a tranzakciós marketing mellett a kapcsolati marketing bármely, vagy akár összes megközelítését, ha a termékszerkezete, üzletágainak, piacainak jellege azt megkívánja.

Az egyre élesebb versenyben a kedvező pozíció megszerzésének egy lehetséges eszköze az egyre nagyobb népszerűségnek örvendő kapcsolati marketing megközelítés. A kapcsolati kultúra fejlesztése létfontosságú a hosszú távú kapcsolatokra épülő értékteremtési folyamatban. A hatékony kapcsolati marketing folytatása a szervezeti kultúra fejlesztését (a kapcsolatorientáció növelését) és az információmenedzsment technológiai háttérének fejlesztését egyaránt megkívánja.

A 2005-2006 év során lebonyolított feltáró jellegű kutatás során 128 hazánkban működő vállalkozás marketing döntések meghozatalában kompetens képviselőjét kérdeztük meg személyes, kérdőíves megkérdezés módszerével.

Az alkalmazott kérdőív a CMP csoport által kidolgozott modellre épül, amelynek célja a tranzakciós-, adatbázis-, interakció és hálózati marketingorientáció jelenlétének, alkalmazásának felmérése.

Az elvégzett kutatás eredményei egyrésztől igazolják, hogy a mintába bevont vállalkozások, s így a hazai vállalkozások körében elterjedt a vizsgált négy – tranzakciós, adatbázis, interakció és hálózati – marketingorientáció, azaz a hazai vállalkozások már felismerték, hogy az eltérő helyzetekben más-más marketingmegoldások használata biztosítja a maximális eredményt.

Másrésztől azonban bár a mintában észlelhető különbség mutatkozik a fogyasztói piacon illetve a szervezeti piacon működő vállalkozások marketingorientá-

ció használati gyakoriságában, azonban a különbségek mértéke nem haladja meg azt a szintet, hogy biztonsággal ki merjük jelenteni, hogy a magyar piacon is beigazolódott: a szervezeti piacokon működő vállalatok nagyobb előszeretettel alkalmazzák a kapcsolati marketing megközelítéseit, mint a fogyasztói piacokat kiszolgáló társaik.

Hasonlóan ehhez, sajnos a szolgáltató és az ártermelő vállalkozások esetében sem sikerült egyértelműen bizonyítani a marketingorientációbeli tendenciózus különbséget.

Meg kell azonban jegyeznünk azt is, hogy a kutatás feltáró jellegéből fakadóan, az itt kapott eredmények se nem igazolják, se nem cáfolják a szervezeti és a szolgáltatási piacok erősebb kapcsolatorientációjára vonatkozó, a nemzetközi irodalomban számos alkalommal megjelent állításokat, annak bizonyítására további – kvalitatív és kvantitatív – kutatások látszanak szükségesnek.

#### *Felhasznált irodalom:*

- Achrol, R. S. – Kotler, P. (1999): Marketing in the network economy, *Journal of Marketing*, special issue, 146-163. o.
- Bagozzi, R. P. (1975): Marketing as Exchange, *Journal of Marketing*, 39, 32-39. o.
- Bauer, A. – Berács, J. (1998): *Marketing*, Aula, Budapest.
- Berry, L. L. (2002): Relationship Marketing of Services-Perspectives from 1983 and 2000, *Journal of Relationship Marketing*, 1, 59-94. o.
- Borders, A. L. – Johnston, W. J. – Rigdon, E. E. (2001): Beyond the Dyad: Electronic Commerce and Network Perspectives in Industrial Marketing Management, *Industrial Marketing Management*, 30, 199-205. o.
- Brodie, R. J. – Coviello, N. E. – Brookes, R. W. – Little, V. (1997): Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices, *Journal of Marketing Management*, 13, 383-406. o.
- Brodie, R. J. – Coviello, N. E. – Winklhofer, H. (2008): Contemporary Marketing Practices research program: a review of the first decade, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2, 84-94. o.
- Coviello, N. E. - Brodie, R. J. – Danaher, P. J. – Johnston, W. J. (2002): How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices, *Journal of Marketing*, 3, 33-46. o.
- Coviello, N. E. – Brodie, R. J. – Munro, H. J. (1997): Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme, *Journal of Marketing Management*, 13, 501-522. o.
- Coviello, N. E. – Brodie, R. J. (1998): From transaction to relationship marketing: an investigation of managerial perceptions and practices, *Journal of Strategic Marketing*, 6, 171-186. o.



- Coviello, N. E. – Brodie, R. J. (2001): Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms: how different are they? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 5, 382-400. o.
- Coviello, N. E. – Brodie, R. J. – Munro, H. J. (2000): An investigation of marketing practice by firm size, *Journal of Business Venturing*, 15, 523-545. o.
- Coviello, N. E. – Winklhofer, H. – Hamilton, K. (2006): Marketing practices and performance of small service firms. An examination into the tourism accommodation sector, *Journal of Service Research*, 1, 38-58. o.
- Da Silveira, G. – Borenstein, D. – Fogliatto, F. S. (2001): Mass Customization: Literature review and research directions, *International Journal of Production Economics*, 72, 1-13. o.
- Day, G. S. – Montgomery, D. B. (1999): Charting new directions for marketing, *Journal of Marketing*, 4, 3-13. o.
- Duray R – Ward P. T. – Milligan G. W. – Berry W. L. (2000): Approaches to mass customization: configurations and empirical validation, *Journal of Operations Management*, 6, 605-625. o.
- Easton, G. – Araujo, L. (1994): Market Exchange, Social Structures and Time, *European Journal of Marketing*, 3, 72-84. o.
- Fellenz, M. R. – Brady, M. (2006): Why the Tail Should Not Wag the Dog: Integrating the deployment of Information and Communication Technologies (ICT) in Service Innovation and Delivery, *Irish Academy of Management Conference Proceedings*, Sept. 6-8. 2006, <http://hdl.handle.net/2262/1640>, letöltve: 2008.11.02.
- Ford, D. (2003): *Business marketing*, KJK Kiadó, Budapest.
- Gilmore, J. H. – Pine, B. J. (1997): The Four Faces of Mass Customization, *Harvard Business Review*, 1, 91-101. o.
- Grönroos, C. (1989): Defining marketing: a market-oriented approach, *European Journal of Marketing*, 1, 52-60. o.
- Grönroos, C. (1994a): Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm, *Journal of Marketing Management*, 10, 347-360. o.
- Grönroos, C. (1994b): From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing, *Management Decision*, 2, 4-20. o.
- Grönroos, C. (1996): Relationship marketing: strategic and tactical implications, *Management Decision*, 3, 5-14. o.
- Grönroos, C. (1999): Relationship Marketing: Challenges for the Organization, *Journal of Business Research*, 3, 327-335. o.
- Gummesson, E. – Lehtinen, U. – Grönroos, C. (1997): Comments on "Nordic perspectives on relationship marketing", *European Journal of Marketing*, 1, 10-16. o.
- Gummesson, E. (2002): *Total relationship marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

- Harker, M. J. – Egan, J. (2006): The Past, Present and Future of Relationship Marketing, *Journal of Marketing Management*, 22, 215-242. o.
- Holland, C. P. – Naudé, P. (2004): The metamorphosis of marketing into an information-handling problem, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, N. 3, 167-177. o.
- Hunt, S. D. – Arnett, D. B. – Madhavaram, S. (2006): The explanatory foundations of relationship marketing theory, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2, 72-87. o.
- Hunt, S. D. – Morgan, R. M. (1994): Relationship marketing in the era of network competition, *Marketing Management*, 1, 18-28. o.
- Kenesei, Zs. (2004): *A kapcsolati marketing jelentősége a kereskedelmi banki tevékenységben*, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Kotler, P. (1992): *Marketingmenedzsment*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Kotler, P. – Keller, K. L. (2006): *Marketingmenedzsment*, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Lindgreen, A. – Davis, R. – Brodie, R. J. – Buchanan-Oliver, M. (2000): Pluralism in contemporary marketing practices, *International Journal of Bank Marketing*, 6, 294-308. o.
- Lindgreen, A. – Swaen, V. (2004): Corporate Citizenship: let not relationship marketing escape the management toolbox, *Corporate Reputation Review*, 4, 346-363. o.
- MacCarthy B. – Brabazon P. G. – Bramham J. (2003): Fundamental models of operation for mass customization, *International Journal of Production Economics*, 3, 289-304. o.
- Máté P. (2005): *Az ügyfélkapcsolati marketing eszköz vagy eredmény*, szakdolgozat SZTE GTK.
- Orosdy, B. (1995): *Koordináció, piac, marketing: (A marketing makroökonómiai helye és mikroökonómiai szerepe)*, JPTE, Pécs.
- Palmer, A. J. (1996): Relationship marketing: a universal paradigm or management fad? *The Learning Organization*, 3, 18-25. o.
- Palmer, R. – Lindgreen, A. – Vanhamme, J. (2005): Relationship marketing: schools of thought and future research directions, *Marketing Intelligence & Planning*, 3, 313-330. o.
- Payne, A. – Frow, P. (2005): A strategic framework for customer relationship management, *Journal of Marketing*, 69, 167-176. o.
- Pels, J. – Brodie, R. J. – Johnston, W. J. (2004): Benchmarking business-to-business marketing practices in emerging and developed economies: Argentina compared to the USA and New Zealand, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 6, 386-396. o.
- Pels, J. – Coviello, N. E. – Brodie, R. J. (2000): Integrating transactional and relational marketing exchange: a pluralistic perspective, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 8, N. 3, 11-20. o.

- Sheth, J. N. – Parvatiyar, A. (1995): The Evolution of Relationship Marketing, *International Business Review*, 4, 397-418. o.
- Sisodia, R. S. – Wolfe, D. B. (2000): Information Technology: Its role in building, maintaining, and enhancing relationships, In Sheth, J. N. – Parvatiyar, A. (ed): *Handbook of Relationship Marketing*, SAGE, Thousand Oaks.
- Styles, C. – Ambler, T. (2003): The coexistence of transaction and relational marketing: Insights from the Chinese business context, *Industrial Marketing Management*, 32, 633-642. o.
- Szabó K. – Kocsis É. (2002): *Digitális paradicsom vagy falanszter (a személyes tömegtermelés)*, AULA Kiadó, Budapest.
- Töröcsik, M. (1996): *Ipari marketing*, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Turnbull, P. W. – Ford, D. – Cunningham, M. (1996): Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 3-4, 44-62. o.
- Vargo, S. L. – Lusch, R. F. (2004): Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 1, 1-17. o.
- Veres Z (2003): *Szolgáltatásmarketing*. KJK Könyvkiadó, Budapest
- Webster, F. E., Jr. (1992): The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, 56, 1-17. o.
- Weitz, B. A. – Wensley, R (2002): *Handbook of Marketing*, SAGE, London.
- Wilkie, W. L. (2007): Continuing Challenges in Scholarly Research in Marketing, *Journal of Public Policy and Marketing*, 1, 131-134. o.

## Elektronikus információszolgáltatások az Európai Unióról

Bognár Rita<sup>1</sup>

*Magyarország 2004. május 1-jén csatlakozott az Európai Unióhoz, ám az integrálódási folyamat nem zárult le. A többi új tagállamhoz hasonlóan Magyarország is vállalta, hogy teljesítve az előírt kritériumokat, tagja lesz az integráció következő lépcsőfokának, az Európai Gazdasági és Monetáris Uniónak. A konvergencia sokrétegű és többéves folyamat, ennek része az is, hogy az Európai Unió létrejöttét, intézményeit, mindennapi működését a társadalom minél szélesebb köre ismerje, és folyamatos információt kapjon az Európai Uniót érintő eseményekről.*

*Az Európai Parlamentben 2008. október 22-én politikai nyilatkozatot írtak alá, amelynek célja az Európáról folytatott kommunikáció terén az uniós intézmények és a tagállamok közötti együttműködés ösztönzése. Tanulmányom célja, hogy e politikai nyilatkozat és stratégia alapján bemutasson egy komplex megközelítést arról, hogy a magyar állampolgárok milyen internetes fórumokon keresztül juthatnak információhoz a Közösségről és hogyan kommunikálhatnak az EU-val. A Számos színvonalas információs és kommunikációs portál ellenére elmondhatjuk, hogy valóban lehetne javítani az Unió és polgárai közötti kommunikáción, különös hangsúlyt fektetve az „új” tagállamok polgárainak teljesebb körű tájékoztatásra.*

*Kulcsszavak: Európai Unió, kommunikáció, elektronikus információ, internet*

### 1. Bevezetés

Az Európai Unió az elmúlt évtizedekben jelentősen átalakult. 2004. május 1-jén tíz új állam csatlakozott az Európai Unióhoz, köztük Magyarország, majd 2007. január 1-jén Románia és Bulgária belépésével 27-re nőtt a tagállamok száma. Így már 23 hivatalos nyelve van a Közösségnek, melyek a következők: angol, bolgár, cseh, dán, észt, finn, francia, görög, holland, ír, lengyel, lett, litván, magyar, máltai, német, olasz, portugál, román, spanyol, svéd, szlovák és szlovén. Az Európai Bizottság munkanyelve az angol, a francia és a német<sup>2</sup>.

Az uniós intézmények nyelvezete rendkívül bonyolult és bürokratikus, ezért nem értik az emberek, hogy valójában mi történik Brüsszelben. Általános, hogy a polgárokat azok a dolgok érdeklik inkább az EU-val kapcsolatban, melyek közvetlenül érintik mindennapjaikat. Ezt támasztják alá a minden országban működő Europe

---

<sup>1</sup> Bognár Rita, PhD-hallgató, PTE Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástani Doktori Iskola (Pécs).

<sup>2</sup> A nyelvek és Európa címmel további információ a <http://europa.eu/languages/hu/document/59> honlapon

Direct telefonos hálózathoz és a hazánkban működő EU-vonalhoz befutó hívások is. Az Eurobarometer felmérések alapján is megállapítható, hogy az európai állampolgároknak nincsen elegendő információjuk és nem is tudnak sokat az EU-ról, viszont naprakészek az őket közvetlenül érintő rendeletekről, jogszabályokról. A demokrácia mértéke mindenhol attól függ, hogy az egyének mennyire vesznek részt a társadalmat érintő ügyekben, ezért úgy kell elmagyarázni az embereknek mindent, hogy megértsék, mindez hogyan érinti őket (Losonczi 2006). Arra a kérdésre, hogy a jól tájékozott állampolgár szükséges, vagy lehetséges feltétele a demokrácia működésének, ellentmondásosak a válaszok az elméletben és a kutatásokban (Mazzoleni 2002).

Tanulmányban először az Európai Unió kommunikációs elveit, irányelveit, stratégiáját mutatom be, melyek célja közelebb vinni az állampolgárokhoz az információkat és bevonni őket az intézmények munkájába. A 3. fejezettől kezdődően Magyarországra koncentrálva mutatom be a különböző információt szolgáltató portálokat, ezek erősségeit és gyengeségeit. A kommunikáció alapelveit nem célozom ismertetni, inkább a gyakorlati megvalósítást helyezem a középpontba.

## **2. Az EU kommunikációs stratégiája**

Az Európai Bizottság 1973 óta végez közvélemény-kutatásokat a tagállamokban, és a csatlakozásra váró országokban, amely nagy segítséget jelent a döntéshozatalban, valamint munkájuk értékelésében. A felmérések többek között az EU-val kapcsolatos ismeretek, a bővítés, a szociális és gazdasági helyzet, az egészség, a kultúra, az információ-technológia, a környezet, az euró, a védelmi politika stb. kérdéseket érintik. 1993. október 25-én a Bizottság, a Parlament és a Tanács egy intézményközi nyilatkozatot fogadott el a demokráciáért, az átláthatóságért és a szubszidiaritásért. 2001 júniusában a Bizottság új keretek közé helyezte a kommunikációját és felkérte a többi intézményt és a tagállamokat arra, hogy egyesítsék erejüket az információs és kommunikációs politika átdolgozásában. Ez volt az első alkalom, amikor elismerték a tagállamok szerepének fontosságát az információk disszeminációjában, írja az Euractiv hírportál.

### **2.1. Stratégiai kezdetek**

Az Európai Unió intézményei a kelet-közép európai bővítések előtt is foglalkoztak a nyilvánosság biztosításának kérdésével. Az Európai Parlament és Tanács 2001. május 30-ai 1049/2001 EK rendelete az Európai Parlament, a Tanács és a Bizottság dokumentumaihoz való nyilvános hozzáféréséről 2003. december 3-tól lépett hatályba. A rendelet legfontosabb újítása az volt, hogy egy olyan jogformában biztosítja a hozzáférés szabadságát, melyet az intézmények egyoldalúan nem módosíthatnak, nem szűkíthetnek, ahhoz mindhárom intézmény hozzájárulása szükséges. A rendelet célja a lehető legszélesebb körű információs szabadság biztosítása, a hozzáférési jog

gyakorlásának egyszerűsítése, valamint az intézmények helyes igazgatási gyakorlatának az elősegítése. 2002 júliusában a Bizottság kialakította új kommunikációs stratégiáját, de ez nem változtatott a társadalmi támogatottság csökkenésén.

Az Európai Unió kommunikációját kezdetben egyoldalúság, a tájékoztató, információ-szolgáltató stílus jellemezte, a tavasszal és ősszel készített közvélemény-kutatások ellenére. A 2004-ben hivatalba lépő új Bizottság elsődleges prioritásai között jelölte meg a kommunikációt. Az Európai Unió 2004-es kommunikációs stratégiája nem specializálódik külön a Bizottságra, hanem egyszerre tekinthető a Tanács, a Bizottság, a Parlament és a Régiók Bizottsága stratégiájának (Medve 2006). 2005-től viszont önálló stratégiát dolgozott ki a Bizottság, felismerve, hogy az Európai Unió fordulóponthoz ért a kommunikációját tekintve.

## 2.2. Fordulópont

A 2005-ös év jelentős mérföldkő volt az Európai Unió kommunikációs stratégiájában. José Manuel Barroso elnök által vezetett Bizottság, Margot Wallström alelnök kezdeményezéseinek eredményeként gyökeres fordulatot indított be az Európai Unió és polgárai, köztük a magyar állampolgárok, viszonyának alakításában. A hangsúly az egyoldalú tájékoztatásról áthelyeződött az európaiak aktív bevonására, azaz a kétoldalú kommunikációra. Ennek érdekében 2005. július 21-én új kommunikációs stratégiát fogadott el az Európai Bizottság (Euvonal 2005), melynek mérföldkövei a következők: Akcióterv, D-terv, Fehérkönyv.

Az *Akciótervben* a meghallgatni, kommunikálni, helyi szinten cselekedni motívóval Margot Wallström sürgeti az állampolgárok felé nyitást, a partnerséget és az alulról jövő, helyi szintről kiinduló eszmecserét (EC 2005).

A *D-terv* a demokráciáért, dialógusért, diszkuszióért jelszóval szorgalmazza az állampolgárok megrendült EU-s bizalmának visszaállítását, valamint nemzeti és nemzetközi szinteken szerveződő vitákat ösztönöz (EC 2006a). Kialakítottak egy internetes vitafórumot is<sup>3</sup>.

A stratégia szerint a párbeszédet nem szabad kizárólag a politikai vezetők és a hagyományos érintettek körére korlátozni, hanem érintenie kell a civil társadalmat, a szociális partnereket, a nemzeti parlamenteket és a politikai pártokat is. A D-terv hangsúlyozza, hogy a párbeszéd során figyelembe kell venni a nemzeti, regionális és helyi sajátosságokat. A D-terv ugyanakkor hangsúlyozza azt is, hogy a vita csak akkor lehet sikeres, ha a tömegkommunikáció, elsősorban a televízió is nyilvánosságot ad neki. Jobban ki kell használni az internet adta lehetőségeket (Losonczy 2006).

A *Fehérkönyv* célja az összes érintett intézmény és szervezeti egység bevonása, a kommunikációs politika szakmai, elméleti alapjainak, valamint a közép-, illetve hosszú távú kezdeményezéseknek a kidolgozása, a többi intézménnyel és szereplővel együttműködve (Kovácsné Koreny 2005a). A fehér könyv élénk és nyílt eszmecsere kialakulását ösztönzi. Az I. rész ismerteti a Bizottság elképzelését az EU

<sup>3</sup> A vitafórum elérhetősége: [http://europa.eu/debateeurope/index\\_en.htm](http://europa.eu/debateeurope/index_en.htm)

kommunikációs politikájának jellegéről és feladatairól. A II. rész meghatározza a konzultáció és a további lépések szempontjából legfontosabb területeket (EC 2006b).

Olyan európai közsférának kellene kialakulnia, ahol minden állampolgár bátran elmondhatja a véleményét, az intézmények odafigyelnek a beérkező észrevételekre. Az új stratégia egész Európát átfogó demokratikus vitafolyamatot indított útjára, amelynek célja, hogy az unió polgárai nemzeti és nemzetközi keretek között foglalkozzanak legfontosabb problémáik megoldásának európai dimenziójával, továbbá Európa jövőjével.

Az Európai Bizottság az egész EU érdekeit szem előtt tartó intézmény, amelynek döntés előkészítő, javaslattevő, korlátozottan döntéshozó, végrehajtó és ellenőrző funkciója is van. A Bizottság, mintegy monitoring tevékenységként jelentéseket is készít az Unió gazdasági, szociális és jogi helyzetéről (Horváth 2007).

Az *Eurobarométer*, az Európai Bizottság nevében közvélemény-kutató cégek által minden tagállamban évente kétszer folytat standard felméréseket. A közvélemény-kutatások eredményei alapján mérhető az állampolgárok EU-s ismereteinek növekedése, az EU, mint intézmény legitimációja, a különböző EU-s intézmények ismertsége (Medve 2006). Az Eurobarométer felmérései szerint az utóbbi években a megkérdezettek nagy része érezte úgy, hogy kevés ismerettel rendelkezik az EU-ról, és kevés befolyással bír a döntéshozatali folyamatokra.

Az Unió nyitottságának biztosítására 2005 novemberében indult az átláthatósági kezdeményezés. A Bizottság a 2006. november 3-ai Zöld könyvnek célja a lobbitevékenység átláthatóbbá tétele, a civil társadalommal folytatott eszmecsere, az érintettek bevonása a jogalkotásba a jogalkotás színvonalának emelése érdekében, valamint az uniós alapok támogatását élvező kedvezményezettek közzététele. (Komanovics 2007). Ezt egy újabb Zöld könyv követte 2007 májusában az 1049/2001 EK rendelet felülvizsgálatára.

Az új Zöld könyvben a Bizottság nyolc kérdése közül az első arra irányult, hogy a nyilvántartásokban és az intézmények honlapján található információk mennyiben átfogóak, teljesek, illetve hozzáférhetőek. Komanovics Adrienne (2008) az Európai Tükörben megjelent cikkében azt írja, hogy a válaszadók egy része elégedett volt az információ terjedelmével, mások különbséget tettek az egyes intézmények vonatkozásában. Hiányosság, hogy az információk nem naprakészek, a weboldalakat nem frissítik folyamatosan, illetve nehézséget okoz a régi dokumentumok felkutatása is. Nehéz a dokumentumok között eligazodni, ha egy adott témával kapcsolatban keressük azokat. Gyakori, hogy nem minden nyelven érhető el az adott dokumentum. A Zöld Könyvbe írók azt is javasolták, hogy növelni kell a nyilvántartások felhasználó-barátságát és problémát jelent az is, hogy több adatbázis és nyilvántartás létezik egymás mellett, melyeknek közös érintkezési felületet lenne célszerű létrehozni.

Annak ellenére, hogy az emberek többségét valóban csak az őket közvetlenül érintő ügyek érdeklik, az EU-kommunikáció természetesen nem korlátozódhat kizá-

ról a mindennapi ügyekre. Az EU-kommunikációban, a közös európai értékek és célok megismertetésében kiemelt szerep játszanak a civil szervezetek. Tájékoztatásuk és bevonásuk nélkül az EU nem képes közvetíteni az általa képviselt érdekeket. Arra viszont törekedni kell, hogy az emberek megértsék azokat a távlati célokat, amelyekről az integráció szól. Az új tagállamok felzárkózása, integrálása sok évtizedes folyamat. A strukturális lemaradásokat nem lehet öt év alatt behozni. Tudatosítani szükséges, hogy a közös Európa a jövőről szól, hívja fel a figyelmet Losonczy Livia (Losonczy 2006). Ebben van a felelőssége az európai uniós kommunikációnak, ez a legfőbb kihívása. Azt kell hitelessé tennie, hogy a mostani munka és a mostani fejlesztések révén még nem holnaptól kezdve fogunk jobban élni.

### 2.3. Új irányelvek

Az Európai Parlamentben 2008. október 22-én politikai nyilatkozatot írtak alá, amelynek célja az Európáról folytatott kommunikáció terén az uniós intézmények és a tagállamok közötti együttműködés ösztönzése. Alejo Vidal-Quadras az Európai Parlament alelnöke, az EU Tanácsa nevében Jean-Pierre Jouyet, francia államtitkár, és Margot Wallström, az Európai Bizottság alelnöke írták alá a nyilatkozatot, amely hangsúlyozza, hogy az uniós intézmények és a tagállamok igen nagy jelentőséget tulajdonítanak a polgárokkal folytatott hatékony kommunikációnak Európáról. Célkitűzései, hogy az EU kérdéseiről és politikáiról megfelelő és tárgyilagos információkat kell a polgárok rendelkezésére bocsátani számukra érthető nyelven, és figyelembe véve elvárásaikat.

Megállapodás született arról, hogy a közös kommunikációs prioritásokat évenként kijelölik, a végrehajtásról a Bizottság minden évben jelentést készít. (EC 2008a)

Az Európai Bizottság 2008-ban összeállította multimédiás évkönyvét, amely az Európai Unió által 2008-ban elért legfontosabb eredmények közül mutat be néhányat. Az évkönyv olyan sikertörténetek gyűjteménye, melyek esetében az uniós fellépés a polgárok számára kézzelfogható eredményeket hozott; a témák számos területet érintenek a játékok biztonságától a pénzügyi válság hatásainak mérséklésére irányuló intézkedésekig. Az *Európa és Ön 2008-ban*<sup>4</sup> pillanatképhez hasonlóan bepillantást nyújt a tágabb valóságba; gyors és egyszerű képet ad az EU néhány 2008. évi tevékenységéről- írja Margot Wallström az Európai Bizottság intézményi kapcsolatokért és kommunikációért felelős alelnöke.

Az EU kommunikációja Magyarországot, hazánk állampolgárait is jelentősen érinti, hisz teljes jogú tagjai vagyunk a Közösségnek, és fontos számunkra, hogy eljussanak az információk hozzánk.

<sup>4</sup> [http://ec.europa.eu/snapshot2008/index\\_hu.htm](http://ec.europa.eu/snapshot2008/index_hu.htm)



### **3. Magyarország és a kommunikációs stratégia**

Magyarország az Európai Unióval 1988-ban, a közép-kelet-európai térségben elsőként, létesített diplomáciai kapcsolatot. 1990. november 29-től az Európai Bizottságot képviselő delegáció a bővítési kommunikációs stratégia keretében tájékoztatta a magyar állampolgárokat a csatlakozási folyamatról. Az Európai Unió csatlakozás társadalmi kommunikációjáról kormányhatározatban rendelkeztek, melyben a kormány kijelölte a felelősöket és a határidőket, felkért a minisztereket és az országos hatáskörű szerveket, hogy dolgozzák ki ágazati EU-kommunikációs stratégiájukat, és ennek alapján évente készítsenek feladattervet, jelöljék ki saját EU-kommunikációs tevékenységük koordinációjáért felelős testületet (1198/2002. (XII. 6.) Korm. határozat).

A Magyar Társadalom EU-Kommunikációs Stratégiája részletesen tárgyalja a kommunikációs célokat, feladatokat, azok decentralizálását, a célcsoportokat, továbbá a visszajelzést, a monitoring módját és fontosságát. A kommunikációs stratégia célja az ország sikeres csatlakozásának segítése volt, hisz az EU-s tagság reális lehetőséget ad az ország számára a felzárkózásra a régi tagállamokhoz. A stratégia felismerte, hogy ezt a lehetőséget csak úgy lehet maximálisan kihasználni, ha a társadalom különböző rétegei, csoportjai – a tanároktól kezdve a fiatalokon és a vállalkozókon át a mezőgazdasági termelőkig – minél pontosabb és realitásabb képpel rendelkeznek az EU-tagsággal járó kihívásokról, lehetőségekről és tennivalókról (Szakértői dokumentum 2002). A csatlakozás napjával, 2004. május 1-jével a delegáció teljesítette küldetését.

Ezt követően az Európai Bizottság Magyarországi Képviselőtének lett elsődleges feladata a bizottsági politikák, lépések, álláspontok, események közvetítése a magyar média, a társadalmi és gazdasági körök és a nyilvánosság számára, illetve a brüsszeli testület tájékoztatása a magyarországi fejleményekről.

Mielőtt áttekintem az interneten magyar nyelven elérhető információs platformokat, melyek az EU-ról adnak tájékoztatást, fontosnak tartom megnézni, hogy a lakosság milyen arányát érheti el az internetes információ. Az Európai Bizottság 2008 novemberében publikálta a Flash Eurobarométer felmérést, melyben az EU állampolgárait az információs társadalommal kapcsolatban kérdezték. A felmérést 2008. szeptember 26-30. között végezték, mind a 27 tagállamban véletlen kiválasztással választottak 15 éves és annál idősebb állampolgárokat. Az Eurobarométer felmérés kiterjedt arra a kérdésre, hogy a felmérés időpontját megelőző három hónapban milyen gyakorisággal használták az internetet személyes célból. Az Európai Unióban, 2008-ban megkérdezettek 18,1%-ának nincs internet hozzáférése, 30,6%-uk azt válaszolta, hogy egy nap többször is, míg 14,2%-uk még sosem használta az internetet. Magyarországon megkérdezettek közül 28,2%-nak nincs internet hozzáférése, míg 27,7% egy nap többször is, azonban 12% még sosem használta az internetet a válaszadók közül. A felmérés alapján hazánkban 2008-ban átlagban 10%-kal

kevesebb állampolgárnak van saját internet hozzáférése, a többi mutatót tekintve közelítjük az EU átlagot a felméréssel kiválasztott állampolgárok esetében (EC 2008b).

A következőkben először célcsoportok szerint fontos információs portálokat, ezt követően a tájékoztató szolgáltatókat mutatom be.

### 3.1. Információs portálok célcsoportok szerint

Először a fiatalok számára, mint kiemelt jelentőségű célcsoport, majd kortól függetlenül a mindenki számára hasznos és végül a vállalkozásoknak jelentős információs portálokat mutatom be.

#### 3.1.1. Európáról a fiataloknak

Az Európai Unió fiatal polgárai különösen fontos célcsoportot jelentenek az internetes kommunikáció során, hisz ők azok, akik a legjobban ismerik az infokommunikációs technikákat, az internetet, a fórumokat stb., mivel elmondhatjuk, hogy ők már a számítógépek világába születtek bele. Az *Európai Dokumentációs Központok* feladata az, hogy segítséget nyújtsanak az egyetemeknek és kutatóintézeteknek az oktatás és az európai integrációs kutatás fejlesztésében, ösztönözzék az említett intézmények részvételét az európai témájú vitákban, illetve támogassák az állampolgárokat az uniós szakpolitikákkal kapcsolatos tudás megszerzésében. A dokumentumokhoz való hozzáférés elsődleges lehetőségének tartom, fontos lenne a naprakészség minél nagyobb fokú biztosítása.

Az Európai Bizottság elismert független szakértőkből álló előadó-csoportja a *Team Europe*. Bárki fordulhat hozzájuk kérdésekkel, és ha hívják őket, előadást is tartanak.

Az Európai Unió Statisztikai Hivatala az *Eurostat* ingyenes hozzáférést biztosít a leggyakrabban használt uniós statisztikákhoz. Az adatok nem csak a 27 tagállamra vonatkozóan találhatók meg, a weboldal az újonnan csatlakozó országokon túl az USA, Japán és az Európai Gazdasági Térség országainak statisztikai információit is tartalmazza.

Az *Eupedia* célja, hogy a hivatalos jogszabályokon túl segítsen eligazodni az Európai Unió nyújtotta lehetőségek között, megoldást nyújthat gyakorlati esetekre, problémákra is. Az *Eupedia* szabad lexikon, melyet mindenki szerkeszthet, és megoszthatja a mindennapi ügyintézés során szerzett hasznos információit.

Az EU nem feledkezik meg azokról a fiatalokról sem, akik más EU tagállamokban szeretnének továbbtanulni. Az *EU fiatalokkal foglalkozó portálja*<sup>5</sup> fiataloknak szóló pályázati lehetőségekről biztosít információkat, sajnos csak angol, német és francia nyelven. Újdonság az *EUtube*<sup>6</sup> honlap, ahová kommentek írhatók, videók tölthetők fel és tölthetők le az EU-val kapcsolatban.

<sup>5</sup> [http://europa.eu.int/comm/youth/index\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/youth/index_en.html)

<sup>6</sup> <http://www.youtube.com/eutube>

A fiatalokat látják el információval az alábbi szervezetek is:

- Az Európai Bizottság oktatási és kulturális főigazgatósága<sup>7</sup>
- Diplomák és végzettségek kölcsönös elismerése<sup>8</sup>
- Hallgatói Információs Központ<sup>9</sup>
- Mobilitás<sup>10</sup>
- Oktatási és Kulturális Minisztérium<sup>11</sup>
- Magyar Ösztöndíj Bizottság<sup>12</sup>
- Tempus Közalapítvány<sup>13</sup>

Az EU fiatal állampolgárait lehetne a legszélesebb körben elérni az interneten és elektronikus fórumokon, hisz nekik már mindennapi életükhöz hozzákapszolódt az információs csatornák ezen formája. Fontos lenne a soknyelvűség biztosítása és a fiatalokat érintő EU-s weboldalak összehangolása.

### 3.1.2. Hasznos információk és segítség az EU-ról mindenkinek

Kutató munkám során alkalmam volt különböző EU szponzorált ismeretterjesztő weblap tanulmányozására. Általánosságban jól megszerkesztett, könnyen használhatóak ezek az oldalak. Az Európai Unió központi szerve az *Európa szerver*, azaz Európai Unió portálja ma már 23 hivatalos nyelven érhető el. A folyamatosan bővülő információk az EU minden területét érintik, az általános információk mellett, a pályázatok, közösségi politikák, és az intézményrendszer tématerületeket. A Bizottság Akciótervének megfelelően sikerült a tagállamok nyelvén biztosítani elérhetőséget, de a részletes, naprakész információk legtöbbször továbbra is EU munkanyelvein, angol, német és francia nyelveken érhető el.

Az *Európa Önökért* weboldal huszonegy hivatalos nyelven nyújt gyakorlati információt az állampolgárok jogairól és lehetőségeiről az EU-ban és annak belső piacán, továbbá gyakorlati információt nyújt európai vállalatok és vállalkozás számára, amelyek határokon átnyúló tevékenységet végeznek.

A *Get Your Facts Straight honlap* az Európai Bizottság megbízásából hiteles választ ad az EU-val kapcsolatos félrevezető információkról, tévhitekről sajnos csak két hivatalos nyelven (angol, francia).

---

<sup>7</sup> [http://europa.eu.int/comm/dgs/education\\_culture/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/dgs/education_culture/index_en.htm)

<sup>8</sup> [http://europa.eu.int/comm/education/policies/rec\\_qual/recognition/index\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/education/policies/rec_qual/recognition/index_en.html)

<sup>9</sup> <http://www.hik.hu>

<sup>10</sup> <http://www.mobilitas.hu>

<sup>11</sup> <http://www.okm.gov.hu>

<sup>12</sup> <http://www.scholarship.hu>

<sup>13</sup> <http://www.tka.hu>

*A Your Voice in Europe* tizenegy nyelven (magyarul sajnos nem) várja az uniós polgárok észrevételeit, javaslatait.

Teszteltem az Európai Unió intézményeinek saját honlapját, amelyek működéséről mind a 23 hivatalos nyelven kaphatunk tájékoztatást.

A Startlap.hu Európai Unióval foglalkozó link gyűjteménye, az *eu.lap.hu* folyamatosan bővülő kategóriái pályázatok, cikkek, általános politikák, EU tagországok elektronikus elérhetőségeit gyűjti össze, továbbá külföldre utazóknak nyújt információkat, különböző EU-val kapcsolatos oldalak gyűjtő oldala, melyek között talán a legkönnyebb tanulási forma EU-kvíz is található.

A megnövekedett igény alapján indította el a *Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár is EU-s link gyűjteményét*.<sup>14</sup> Ezek a link gyűjtemények, meglehetősen megkönnyíti az EU-val kapcsolatos információk begyűjtését, és kezelését a felhasználók számára.

### 3.1.3. EU-ról vállalkozásoknak

Vállalkozóként fontos, hogy tisztában legyünk az uniós lehetőségekkel, szabályokkal. Az EU-csatlakozás a vállalkozók számára is új lehetőségeket teremt, de ezek kihasználásához fontos a naprakész információk ismerete. Az Európai Bizottság Vállalkozási és Ipari Főigazgatósága által működtetett nemzetközi EIC-hálózat tagjai, az Euro Info Központok, amelyek szolgáltatásaikkal a hazai kis- és középvállalkozások (kkv) hatékony piaci szereplését támogatják.

Az Európai Bizottság Vállalkozások Európai Hálózatának honlapján angol nyelven keresve találjuk meg a Hálózat tagjait országonként, melynek hazai tagjai között megtalálhatók a Kereskedelmi és Ipar Kamarákat. A kamarák tudják a legközvetlenebbül tájékoztatni a vállalkozásokat az őket érintő uniós ügyekről, pályázati lehetőségekről. A Hálózat nemzeti weboldalán<sup>15</sup> vállalkozás-fejlesztés, technológia-innováció és kutatás-fejlesztés területéről kapnak információt a vállalkozók.

A SOLVIT-központok, amelyek minden európai uniós tagállamban megtalálhatók, segítséget nyújthatnak mind az állampolgárok, mind a vállalkozások, vállalatok részéről beérkezett panaszok kezelésében. A SOLVIT egy olyan on-line problémamegoldó hálózat, melyben a tagállamok közösen dolgoznak a belső piaci jogszabályok helytelen hatósági alkalmazásából fakadó problémák pragmatikus megoldásán. Elektronikus problémamegoldó hálózat, vitarendezési mechanizmus, amely lehetővé teszi, hogy a vitákat a bírósági per helyett más módon, a hatóságokkal egyeztetve, gyorsabban, rugalmasabban lehessen megoldani (Kovácsné Koreny 2005b).

<sup>14</sup> <http://delicious.com/fszekeu>

<sup>15</sup> <http://www.enterpriseurope.hu/>

### 3.2. Tájékoztató szolgáltatók

#### 3.2.1. EU Tájékoztató Szolgálat

Korábban a Miniszterelnöki Hivatalhoz tartozó EU Kommunikációs Főosztályhoz tartozott az *EU Tájékoztató Szolgálat*, majd miután az EU Kommunikációs Főosztály a Miniszterelnöki Hivatalból a Külügyminisztériumhoz került és a Külügyminisztérium Kommunikációs és Közkapcsolati Főosztályának részeként látja el a lakossági feladatait, amelyek a tartalomszolgáltatás, a felhalmozott és naprakész ismeretek közzététele, az aktuális uniós kérdések megvitatása. A Külügyminisztérium honlapján számos további információforrás található, mint az Európai Tükör, az Európai Tükör Műhelytanulmányok és az Európai Füzetek elektronikus példányai is, melyek tudományos színvonalra vitathatatlan.

#### 3.2.2. Európai Bizottság Magyarországi Képviselése

Az Európai Bizottság Magyarországi Képviselése 2006 februárjában közös épületbe - az Európai Unió Házába - költözött az Európai Parlament Tájékoztatói Irodájával. Az EU Ház minden hétköznap várja az érdeklődőket kiadványokkal és számítógépes információs pontokkal. Az Európai Bizottság Magyarországi Képviseletének honlapja számos információt biztosít tanároknak, diákoknak, magánszemélyeknek, üzleti vállalkozóknak és civil szervezeteknek. Tájékoztat az ügyfélszolgálati irodák elérhetőségéről minden megyében.

#### 3.2.3. Európai Parlament, mint tájékoztató

Az Európai Parlament valamennyi uniós tagállam fővárosában működtet egy ún. tájékoztatói irodát, amelynek a lakosság, illetve a sajtó legszélesebb körű tájékoztatása a feladata. Az Európai Parlament új szolgáltatása a webtvé, ahol négy csatornán, 23 nyelven minden érdeklődő nyomon követheti az EP bizottsági és plenáris üléseit, valamint az intézmény működéséről szóló egyéb programokat. Az *EuroparlTV* négy különböző csatornája más-más közönséget szólít meg. 2009-ben az Európai Parlamenti választások során jelentős információforrás lehet különösen a fiatalok számára.

#### 3.2.1. Europe Direct Európai Információs Pont hálózata

A fővárosban és összes megyeszékhelyen megtalálható *Europe Direct* információs irodák a helyi közvetítő szerepét töltik be felkészült tanácsadókkal, gyakorlati, közérthető és testre szabott tájékoztatással, saját honlappal. A Europe Direct a legközvetlenebb kapcsolatot tudja kialakítani az állampolgárokkal, hiszen már nem csak telefonon, hanem e-mailben és online is lehet a több nyelvet beszélő brüsszeli csapattól bármilyen kérdésben tájékoztatást kérni. Negyedévente készítenek összesítést az EU minden tagállamában, hogy hányan, milyen nyelven, milyen formában és milyen témában fordultak hozzájuk. A 2008 első negyedévében készített

felmérés szerint a kérdések fele e-mailben érkezett a Europe Directhez. Az EU-15 országból származott a kérdések 78%-a, de 10% érkezett az EU-n kívüli országokból is a felmérés szerint 2008 első negyedévében. Hazánkban 333 kérdés érkezett a vizsgált időszakban, a telefonhívások száma megelőzte az email-es kérdéseket. (EC 2008c)

### 3.3. Hírportálok

A magyar nyelvű EU hírportálok között vannak ingyenes és előfizetés útján elérhető is. Ingyenes magyar nyelvű oldalak az *Eurohírek Gazdasági Magazin* és az *EurActiv*. Az EurActiv.hu az EurActiv Hálózat tagjaként hiteles hírforrásként tájékoztatja olvasóit, a weboldal friss információkat nyújt mindarról, amit az EU-ról érdemes tudni, bemutatva az Európai Unió folyamatokat, miközben a Közösség politikai életét magyar kontextusba helyezi. Az EurActiv hálózat jelenleg 9 országban 9 nyelven nyújt friss híreket az adott országra fókuszálva. Az EurActiv hálózatnak sikerül megvalósítani a Bizottság kommunikációs célkitűzései közül azt, hogy minél közelebb viszi az állampolgárokhoz az információkat és saját nyelvükön, érhetően kommunikálja azokat. Ingyenesen elérhető angol nyelven az *Euobserver* hírportál, továbbá angol, német, francia nyelveken az Európai Bizottság sajtószolgálatának<sup>16</sup> tudósításai és hírei. Ezeket a hírforrásokat is jó lenne minden EU nyelven közzétenni. Sokkal nagyobb hangsúlyt lehetne fektetni az EU intézmények nyelveinek oktatására, különösen az új tagállamokban.

Előfizetési hírportál hazánkban a *Bruxinfo*, illetve angolul elérhető *European Voice*. A BruxInfo 2001 óta folyamatosan szolgáltat Európai Unió tartalomszolgáltatást. Archívumában több mint tízezer többnyire napi szerkesztésű rövid hír, téma-fejlemény, elemzés és háttér-dokumentáció gyakorlatilag lefedi az EU integráció és az EU-magyar viszony összes fontos fejleményét. Brüsszelben és Budapesten is rendelkezik irodával, így biztosítja a közvetlen naprakész információt.

### 3.4. EU-s adatbázisok

Rendkívül hasznosak lehetnének a különböző EU-s adatbázisok, de sajnos komplikált szerkezetük miatt nehezen használhatók az átlagfelhasználók számára. Az *Euro Info Service* az Európai Unió kiadóhivatala (EUR-OP) hivatalos publikációinak, előfizetési rendszerben működő adatbázisait forgalmazza, különös tekintettel az EU hivatalos jogtárára. A közösségi joganyag világos és tömör összefoglalója minden politikaterületen a *Scadplus* adatbázis. Unió tenderadatbázis a *Tenders electronic daily* (TED) és a TED Alert Service. A TED internetes alkalmazása az érdekelt felhasználók számára biztosítja a Hivatalos Lap legújabb kiadásához való hozzáférést, valamint az elmúlt öt év során a Hivatalos Lap Kiegészítésében megjelent valamennyi dokumentum archívumát. A "Tenderek keresése" funkció széles körű, felhasználóbarát eszköz, amely lehetővé teszi a felhasználók számára meghatározott

<sup>16</sup> [http://europa.eu/press\\_room/](http://europa.eu/press_room/)

dokumentumok célzott keresését. Az *ECLAS* katalógus egyrészt a hivatalos EU-s dokumentumokról ad tájékoztatást, másrészt elősegíti és támogatja a könyvtárak katalogizálási tevékenységét. Az EU két munkanyelvén angolul és franciául használható. Kutatás-fejlesztési pályázatok adatbázisa a *CORDIS*. Az Európai Bizottság Foglalkoztatási és Mobilitási portálja az *EURES*, amely egyszerű és hasznos adatbázisként, információt biztosít az európai tanulási és munkalehetőségekről magyar nyelven is.

#### 4. Összegzés

Az Európai Bizottság kommunikációs stratégiájának elkészítésével felismerte, hogy fontos közelíteni az állampolgárokhoz, őket meghallgatni és véleményüket figyelembe venni is szükséges. A kibővült Európai Unió és a jövőbeni csatlakozások további kihívásokat jelentek. Az elektronikus adatszolgáltatók, az internet nagy segítséget nyújt a földrajzi távolságok leküzdésében, viszont jelentős kihívást jelent a soknyelvűség. A tanulmány terjedelmi korlátok miatt sem terjedhet ki minden elektronikus információs adatszolgáltató ismertetésére. Célom az volt, hogy felhívjam a figyelmet arra, hogy bár rengeteg helyről kaphatunk információt az EU-ról, ezek naprakészségén, érthetőségén az állampolgárok számára, lehetne, sőt szükséges lenne javítani.

A bemutatott számos színvonalas információs és kommunikációs portál ellenére az Európai Unió intézményei és polgárai nem elégedettek az Unió kommunikációs helyzetével. Az Európai Unióról túl sok helyről, és egyszerre túl kevés információt kaphatnak az EU állampolgárok és az EU-n még kívül lévő, de csatlakozni kívánó országok, illetve a többi nemzetállam. Az Európai Unióról információt szolgáltató legtöbb felület ma már magyar nyelven is elérhető, de sokszor juthatunk magyar nyelvre fordított oldalakról hirtelen ismét angol nyelvű változatra. Hazánkban, aki bővebb és naprakész információkat szeretne megtudni az EU-ban zajló folyamatokról, az angol és a francia nyelv ismerete nélkül alig boldogul.

Célszerű lenne az Internetes portálok között szorosabb kapcsolatot teremteni, egymás linkjeit elérhetővé tenni, mind az EU-s, mind a magyar portálok tekintetében. A link-gyűjtemények és különösen az ezekhez kapcsolódó keresők nagyon hasznosan tudják segíteni a felhasználókat az információ-kavalkádban. Bár a 2009-es év az ötödik év, hogy hazánk tagja az Európai Uniónak, sajnos nem létezik elegendő számú magyar nyelvű információs oldal. Legtöbbjük információtartalma csak a legáltalánosabb információkat tartalmazza, vagy épp az ellenkezője, használtuk bonyolult. Jó lenne egy részletes magyar EU-s portál is, melynek elérhetőségét a médiákban rendszeresen ismertetni lenne szükséges, hisz számos fontos esemény előtt állunk. A 2009-es év az Európai Parlamenti választások éve. 2010-ben Magyarország, Spanyolországgal és Belgiummal kezdi meg a „trió-elnökséget”. Spa-

nyolcországot és Belgiumot követően 2011 januárjától hazánk viszi hat hónapon keresztül az EU soros elnökségét.

Az Európai Unió közösségi céljait szem előtt tartva több összefoglaló információ eljuttatását javaslom az Unión belül és kívül. Véleményem szerint a csatlakozás előtt sokkal könnyebb volt a magyar állampolgároknak információt kapni az EU múltjáról és a közös jövőről. Az Unió csatlakozás és az Európai Unió parlamenti választások óta, keveset hallani az itthoni médiában az Európai Unióról. Pedig nagy szükség lenne az ismeretekre, mivel több éve hétköznapijainkat is befolyásolja az Unió világa. Az Unió műsorok sajnos nem kerülnek csúcsidőben adásra és az Unióról szóló ismertető filmek is elmaradtak, pedig szüksége lenne rá, így szinte észrevétlenül tanulnának az Unióról az állampolgárok. Fontos lenne a Közösségben élő emberekkel megismertetni egymás kultúráját, gazdasági és földrajzi helyzetét, politikáját, mivel egy azon Közösség tagjai vagyunk.

Az EU-ról szóló információk elérhetővé tétele természetesen önmagában nem elég, nagyon fontos a stílus. Fontos, hogy az információt nyújtók a célcsoportnak megfelelő stílusban forduljanak az emberekhez, szem előtt tartva az európai normákat. Hisz azon, ahogyan mondunk valamit, gyakran több múlik, mint a közlés tartalmán (Szabó 2002).

Milyen lehetőségeket tudnék elképzelni a kommunikáció hatékonyságának növelése érdekében:

1. Több nyelven történő kommunikáció;
2. Internetes portálok között szorosabb kapcsolatot teremteni, egymás linkjeit elérhetővé tenni;
3. Részletes magyar EU-s portál, melynek elérhetőségét a médiákban nap mint nap ismertetni lenne szükséges;
4. Unió e-pontok telepítése nagyáruházakba, plázákba;
5. Online EU-s vetélkedősorozat megszervezése általános- és középiskolák részére, így a gyermekek segítségével sikerülhetne a szülőket, nagyszülőket is megismertetni az Unió világával;
6. Internetes rövid filmek, tévéreklám, gyermekműsorok is népszerűsíthetnék az Uniót;
7. Online uniói hirdető újság, szórólapok, melyek a különböző rendezvényeket, programokat, elérhetőségeket népszerűsítik;
8. Megismertetni az uniói biztosokat interjú készítésével illetve egy zsúfolt napjuk bemutatásával.
9. Több online fórum.

A számos színvonalas kommunikációs és információs portál ellenére elmondható, hogy mind az EU-nak, mind hazánknak sok tennivalója van még, hogy közelebb vigye az állampolgárokhoz a Közösséget.



## Felhasznált irodalom:

- 1198/2002. (XII. 6.) Korm. Határozat az Európai Unió csatlakozás társadalmi kommunikációjáról.
- EC 2005: *Action Plan to Improve Communicating Europe by the Commission*. European Commission, Brussels.
- EC 2006a: *Plan D - Wider and deeper Debate on Europe*. SEC(2006) 1553, 24 November, Brussels
- EC 2006b: *Fehér Könyv az európai kommunikációs politikáról*. Európai Bizottság, Brüsszel.
- EC 2008a: *Az uniós intézmények közös erővel kívánnak kommunikálni a polgárokkal*. IP/08/1568, Európai Bizottság, Brüsszel.
- EC 2008b: *Flash Eurobarometer 241, Information society as seen by EU citizens, Analytical report*. European Commission, Brussels.
- EC 2008c: *Quarterly Activity Report, January to March*. European Commission Communication Directorate-General, Brussels.
- Euvonal 2005: Új kommunikációs stratégiát fogadott el az Európai Bizottság. <http://www.euvonal.hu/index.php?op=hirek&id=2036>, Letöltve: 2009. február 8.
- Horváth Z. 2007: *Kézikönyv az Európai Unióról*, Hetedik kiadás, HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft. 123-132. o.
- Komanovics A. 2007: A nyilvánosság követelménye az Európai Unióban I., *Európai Tükör*, 12, 41-56. o.
- Komanovics A. 2008: A nyilvánosság követelménye az Európai Unióban II., *Európai Tükör*, 1, 19-38. o.
- Kovácsné Koreny Á. 2005a: EU információk: Meghallgatni, kommunikálni, helyi szinten cselekedni. *Tudományos és műszaki tájékoztatás [elektronikus dokumentum]*, *Könyvtár-és információtudományi szakfolyóirat*, 51, 11-12, 1. o.
- Kovácsné Koreny Á. 2005b: Bemutatjuk a SOLVIT hálózatot. *Tudományos és műszaki tájékoztatás [elektronikus dokumentum]*, *Könyvtár-és információtudományi szakfolyóirat*, 51, 11-12, 2. o.
- Losonczi L. 2006: Made in Europe, Az EU új kommunikációs stratégiája. *Európai Tükör*, 11, 6, 70-95. o.
- Mazzoleni, G. (2002): *Politikai kommunikáció*, Osiris Kiadó, Budapest.
- Medve T. 2006: Az Európai Unió Bizottságának kommunikációs stratégiája magyarországi kitekintéssel. Budapesti Gazdasági Főiskola, Külkereskedelmi Főiskolai Kar, Nemzetközi kommunikációs szak, EU-kapcsolatok szakirány, [http://elib.kkf.hu/edip/D\\_12449.pdf](http://elib.kkf.hu/edip/D_12449.pdf), Letöltve: 2008. november 15.
- Szabó K. 2002: *Kommunikáció felsőfokon*, Kossuth Kiadó, Budapest
- Szakértői dokumentum 2002. november: A magyar társadalom EU-kommunikációs stratégiája.

## **Szolgáltatások a pénzügyi világban**

## Pénzügyi szervezetek kultúrája – vállalati esetpéldák

Málovics Éva<sup>1</sup> – Kuba Péter<sup>2</sup> – Nyíri Zoltán<sup>3</sup>

*Tanulmányunkban két pénzügyi szervezet kultúráját vizsgáljuk mennyiségi és minőségi módszerekkel. A szervezeti kultúra komplex fogalomköréből az integrációs megközelítést kiválasztva és röviden bemutatva közelítünk témánkhoz. Empirikus kutatási módszereink: kérdőív és lazán strukturált interjúk. Ezek feldolgozása alapján esetpéldák keretében mutatjuk be a vizsgált szervezetek főbb kulturális jellegzetességeit, amelyek mind a menedzsment, mind a szervezeti tagok számára hasznos információkat adnak a fontosabb szervezeti értékekről és attitűdökről. A vizsgált szervezetek hasonló értékrendet és problémákat mutatnak. A megkérdezettek észlelései szerint mindkét szervezetben magas szintű az ügyfél-orientáltság, a szakmai színvonal, a formalizáltság foka, a közvetlen munkacsoportban jó a légkör, és nagy az összetartás, a vezetési stílus paternalista, a teljesítményorientáció szintje alacsony, amit a megkérdezettek egyértelműen a „szocialista örökséggel” magyaráznak.*

*Kulcsszavak: szervezeti kultúra, integrációs megközelítés, pénzügyi szervezetek, esetpéldák*

### 1. A szervezeti kultúráról

A szervezeti kultúrák vizsgálatánál a kutató azonnal abba a ténybe ütközik, hogy a fogalom tartalmát és jellemzőit illetően *nem alakult ki* olyan *konszenzus*, aminek alapján létrejött volna egy elfogadott meghatározás, az empirikus vizsgálatok is elmentmondásosak. Ennek egyik kézenfekvő oka az, hogy maga a kultúrafogalom sem egységes.

Ennek ellenére nagy számban születnek olyan témájú írások, amelyek a kultúra és a sikeresség kapcsolatát elemzik és gyakorlati útmutatót, tanácsokat, „recepteket” adnak a kultúra olyan irányú változtatásához, alakításához, amely a szervezeti eredmény növeléséhez hozzájárul. A gyakorlati alkalmazás tehát megkezdődik, mielőtt a tudomány a legalapvetőbb területeken egyetértene.

---

<sup>1</sup> Dr. Málovics Éva, egyetemi docens, SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

<sup>2</sup> Kuba Péter, tanársegéd, SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

<sup>3</sup> Nyíri Zoltán, tanársegéd, SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

Különböző értelmezések találhatók a következő nagyon jelentős területeken:

- a szervezeti kultúra elemei,
- a szervezeti kultúra típusai,
- tervezhető, befolyásolható-e a szervezeti kultúra vagy sem,
- a kultúra különböző szintjeinek összefüggései,
- a kultúra és a vezetés összefüggései.

E. Schein a következőképpen fogalmazta meg a szervezeti kultúra körüli el-  
lentmondásokat: „A szervezeti kultúra koncepciója létrejött, de még nem világos,  
hogy miként válik a szervezettel kapcsolatos tudományok használható és életképes  
elemévé. Ahogy én látom a probléma a magdefiníció körül van, mind a formális,  
konceptuális nézőpontból, mind a gyakorlati, alkalmazott nézőpontból. Nem tudunk  
létrehozni egy használható koncepciót, ha nem tudunk megegyezni abban, hogy ho-  
gyan definiáljuk, mérjük, vizsgáljuk, és alkalmazzuk azt a szervezetek valódi vilá-  
gában.” (Schein 1991, 243. o.).

A szervezeti kultúra, napjainkra hatalmasra duzzadt szakirodalma sokféle  
módon csoportosítja a létrejött elméleteket, ennek bemutatásától jelen tanulmányban  
eltekintünk, viszont a fent leírtak miatt először is tisztázzuk a kutatás során követett  
szervezeti kultúra felfogás főbb jellemzőit:

Kutatásaink során a *Martin-féle csoportosítás* mindhárom megközelítését  
igyekeztünk figyelembe venni, melyek szerintünk nem zárják ki egymást, hanem a  
kultúra fogalom sokrétuségét különböző megközelítésből ragadják meg.

1. Az *integrációs* megközelítés szerint a szervezeti kultúra a szervezeten be-  
lüli konzisztencia forrása, hozzásegíti a tagokat a szervezet belső jellem-  
zőinek és külső környezetének egységes értelmezéséhez. Fő képviselői E.  
H. Schein és G. Hofstede, Deal és Kennedy. E megközelítések szerint a  
szervezeti kultúra elősegíti az egyetértés kialakulását abban, hogy mit kell  
tenni, miért és hogyan, segíti a megértés és az azonosság kialakulását a  
szervezetben. A kultúra mintegy integráló mechanizmusként működik,  
amely az egyéni viselkedések számtalan variációját korlátok közé szorítja.  
A számos kultúra-definícióban általában közös, hogy a kultúrát azon érté-  
kek, hitek és előfeltevések rendszerének tartják, amit a szervezet tagjai  
megosztanak egymással. Tehát a kultúra egyfajta társadalmi kötőanyag-  
ként működik, amely összetartja a különböző, elvileg széthúzó csoporto-  
kat, egyéneket, mivel az egyéni érdekérvényesítési törekvéseknek korlátot  
állít. Az adott kultúra jellemzőitől függ, hogy milyen szűkek vagy széle-  
sek ezek a korlátok.
2. A *differenciációs* megközelítés szempontjait is figyelembe vettük, amely  
felhívja a figyelmet a különböző szubkultúrák kialakulására. E megközelít-  
és a különböző csoportok és egyének fontosságát hangsúlyozza, eszerint



a szervezeti kultúra szubkultúrák (ellenkultúrák) rendszere, alkotóelemei egymással ellentmondásban is állhatnak, önmagukban azonban konzisztensek. Szerintünk a szubkultúrák létének elismerése nem zárja ki egy tággabb szervezeti kultúra kialakulásának lehetőségét (Meyerson 1991a).

3. A *fragmentációs* megközelítés képviselői a szervezeti kultúrában tapasztalható kétségessegre (ambiguity) hívják fel a figyelmet. Szerintük nincsenek teljesen konzisztens rendszerek, mint ahogy teljesen inkonzisztensek sem. A kulturális megnyilvánulások sokféleképpen értelmezhetők, ezért nincs egyértelmű konszenzus. A szervezetben a komplex problémák, a különböző hiedelemrendszerek, a különböző várakozások különböző reagálásokat és sokféle azonosságtudatot is eredményezhetnek. Túlzott absztrakció az értelmezések és reagálások e sokféle változatát, mint közösen osztott értékeket és hiedelmeket tekinteni (Meyerson 1991b).

## 2. Szervezeti kultúra és vezetés

A menedzsment szakirodalomban a szervezeti kultúra alakítását, változásának irányítását gyakran tartják vezetési feladatnak. E folyamat során kialakítandó új attitűdök, értékek, hiedelmek a szervezetfejlesztés értelmében vett lassú változás körülményei között válhatnak tartóssá a szervezetben, s ebben a kulturális tényezők központi szerepet játszanak. Szervezetfejlesztésen a szociális rendszerek változási folyamataihoz szükséges részletes tervezési, kezdeményezési és megvalósítási koncepciót értjük.

A szervezet *szocio-technikai rendszer* koncepciójából kiindulva tudjuk, hogy a rendszer tagjai értékeinek, attitűdjeinek, magatartásformáinak kell először megváltoznia, ezután képes a rendszer a változásra. E megközelítés alapja a McGregor „Y” elméletének megfelelő emberkép, a szervezeti tag, mint fejlődés- és tanulóképes, felelősségvállaló ember. A folyamat lényege az, hogy a közvetlen együttműködés és a gyakorlati tapasztalat révén minden érintett tanul, e tanulási folyamat célja a szervezet teljesítőképességének és a munkakörülmények egyidejű javítása (Mastenbroek 1991).

A szervezetfejlesztés következményei: a munkakörülmények demokratizálása, a hatalmi viszonyok kiegyenlítettébbé válása, a kölcsönös bizalom kialakulása. Ki nyilvánított célja az, hogy a tagok meg tudjanak birkózni a változásokkal és támogassák azokat.

A változások elérése szempontjából a szervezeti kultúra lényegének a magatartásformák tendenciáit („Milyen viselkedésmintákat mutatnak a csoportok? Milyen vezetési stílus a domináns? Hogyan kezelik a kölcsönös kapcsolatokat a döntéshozatal és a problémamegoldás során?”) és a szervezet dinamikáját („Milyen feszültségek és problémák léteznek az egyes egységek között? Milyen sztereotíp viselkedésformák és elképzelések dominánsak? Milyen légkör uralkodik a szervezeteken be-

lül? Melyek a visszatérő problémák?) tartjuk lényegesnek. Ezek, a vállalati gyakorlat számára fontos kérdések olyan előre nem tervezett következményekre és visszatérő nem hatékony magatartásokra utalhatnak, amikbe a csoportok könnyen belegebalyodnak.

A szervezeti kultúrának a vállalati gyakorlat oldaláról történő megragadhatóságát a következő modell jól megvilágítja (1. táblázat).

1. táblázat A szervezeti kultúra vállalati szemszögből

	Hatalmi és függőségi kapcsolatok	Instrumentális kapcsolatok	Szocioemocionális kapcsolatok	Tárgyalási kapcsolatok
Struktúra	A hatalom és a felelősség elosztása	A munka szervezése, a koordinálás folyamata	Az informális kapcsolatok kikristályosodott hálózata, az azonosság szimbólumai	Az allokációs problémák megoldásához kialakított normák; mint pl. a jövedelem és a befektetés
Kultúra	A hatalom és felelősség megosztás kezelésének módja	A munkakapcsolatok kezelésének és a problémamegoldások módja	Az elfogadás és a bizalom, az „együvé tartozás érzete”, megjelenésének módja	A korlátozott erőforrások elosztása során a döntéshozatal módja, és az ekkor fellépő viselkedési formák

*Forrás:* Mastenbroek (1991).

### 3. Két pénzügyi szervezet kultúrája a kérdőíves megkérdezés tükrében

#### 3.1. Vizsgálati módszerek

Tanulmányunk címe nem arra utal, hogy reprezentatív felmérést tartalmazna, amelynek során a pénzügyi szervezetek speciális kulturális sajátosságait térképeztük volna fel, csak azt a tényt fogalmaztuk meg a címben, hogy a vizsgálatokat, amelyeken a tanulmányban leírt esetpéldák alapulnak pénzügyi szervezeteknél végeztük, ennek során természetesen találtunk olyan jellegzetességeket, amelyekről azt feltételezzük, hogy a tevékenységek pénzügyi jellegzetességeiből származnak, ennek bizonyítása azonban további kutatásokat igényel.

A szervezeti kultúrák vizsgálatára az *SHL szervezeti kultúra koncepciója alapján kifejlesztett kérdőívvel* egy 6 fokozatú Likert-skálán kaptak lehetőséget a vá-

laszolókat a felkínált állítással való egyetértésre. A 4,5 feletti átlagokat az egyetértés magas szintjének tekintjük, a 3,5 alattiakat pedig alacsonynak.

A szervezeti kultúráról reális képet csak a mennyiségi és minőségi kutatási módszerek együttes használatával kapunk. Ezért az általunk kialakított kultúra-kép további árnyalását személyes, csoportos interjúk további végzésével oldottuk meg.

Kérdőíves felmérésünkben az SHL koncepciót és az integrációs irányzat szakirodalmát alapul véve, a szervezeti kultúra lényegét a következő dimenziók mentén vizsgáltuk (SHL 1994, Schein 1991, Mastenbroek 1991):

- Minőségorientáltság, kreativitás, innováció
- Ügyfél-orientáltság
- Szakmai felkészültség, tanulás, karrierlehetőségek
- Reagálás a környezet változásaira
- Átlátható szervezeti működés
- Információáramlás, kommunikáció, bizalom
- Együttműködés, csapatszellem és konfliktusok
- Elkötelezettség, motiváltság
- Vezetési stílus
- Teljesítményorientáltság
- A szervezeti célok ismerete

Kérdőívünk a szervezeti kultúra *leíró jellegű jellemzését* eredményezi, ami önmagában is fontos információt hordoz, mert a szervezet minden alrendszerére hatást gyakorol.

### 3.2. Első szervezet

*Költségvetési és banki finanszírozású felügyeleti szervezet.* 78 kitöltött kérdőívet kaptunk vissza, hatfokozatú Likert-skálával dolgoztunk, a 3,0 alatti értékeket alacsonynak tekintjük, a 4,0 felettieket magasnak. Az integrációs irányzat az alacsony szórást az adott dimenzió terén meglévő egyetértésként, a tagok által osztott hiedelemként értelmezi. A 0,90 alatti szórásokat alacsonynak, az 1,40 felettieket magasnak tartjuk.

#### 3.2.1. A kérdőíves felmérés eredményei

A legalacsonyabb értékeket kapott állítások főként azt fejezik ki, hogy a megkérdezettek nem értenek egyet a szervezeti klímára nézve negatív állításokkal, tehát *nem úgy látják, hogy ne tartanak tiszteletben az egyéniségüket*, vagy a vezetők ne bíznának bennük, stb. Azonban a 2. táblázatból az is kiderül, hogy *nincsenek tisztában az emberi és az anyagi erőforrások elosztásának szempontjaival, s nem úgy látják, hogy a munkatársak előtt vonzó karrierlehetőségek állnának, és kevésbé értenek egyet azzal, hogy a munkatársak teljesítménye mérhető.*

2. táblázat A legalacsonyabb értékeket kapott állítások

Állítások	Átlagok	Szórás
Úgy érzem, nem tartják tiszteletben az egyéniséget	2, 28	1, 34
Nincs szükség önálló, eredeti megoldásokra	2, 28	1, 44
A munkatársak eltitkolják egymás elől a közérdekű szakmai információkat	2, 40	1,50
A vezetők nem bíznak a beosztottakban	2, 85	1,55
A munkatársak csak magukra számíthatnak	2, 85	1,50
Ismerjük az emberi erőforrások elosztásának szempontjait	2, 85	1, 33
A magasabb teljesítmény főleg a negatív következményektől való félelemből fakad	3,01	1,50
A munkatársak előtt vonzó karrierlehetőségek állnak	3,05	1,33
Ismerjük az anyagi erőforrások elosztásának szempontjait	3, 23	1,47
A munkatársak teljesítménye pontosan mérhető	3,40	1,52

Forrás: saját szerkesztés

Úgy véljük, hogy a magas értékek a fontosabb szervezeti értékeket fejezik ki. A 3. táblázat alapján jól látszik, hogy a megkérdezettek azzal értenek egyet leginkább, hogy *fontos az együttműködés*, az ehhez az értékhez tartozó szórás a legalacsonyabb. Fontosnak tartják a *piaci változások gyors követését*, a *magas színvonalú munkavégzést*, az *ügyfél orientáltságot is fontosnak tartják*, amiben eléggé egyetértenek a megkérdezettek. A munkájuk *hivatástudatot* igényel, fontos a *szabályok* betartása, nyitottak a tanulásra.

3. táblázat A legmagasabb értékeket kapott állítások

Állítások	Átlagok	Szórás
Szükség van az együttműködésre	5,72	0,55
Fontos a piaci változások gyors követése	5,43	0,95
Fontos a magas színvonalú munkavégzés	5, 42	0, 78
Az ügyfeleket partnernek tekintjük	5,08	0, 98
Az én munkám ellátásához hivatástudatra van szükség	5,02	1,06
Ha valakinek problémája van, nyugodtan fordulhat segítségért a főnökhöz	4,99	1,14
A munkát jól végezni csak a vonatkozó szabályok pontos betartásával lehet	4, 96	1, 20
Tudjuk, hogy mivel járunk hozzá a szervezet célkitűzéseéhez	4, 92	1, 14
A munkatársak szívesen sajátítanak el hasznosítható, új ismereteket	4, 90	0,89
A közeli munkatársak között jó a kommunikáció	4,77	1, 27

Forrás: saját szerkesztés

### 3.2.1.1 Minőségorientáltság, kreativitás

A túlterheltséget illetően 4,7-es, azaz magas átlagot kaptunk, 1,3-es közepes szórással. A minőségi munka értékelésénél 4,4-es, szintén magas átlagot kaptunk, közepes



szórással (1,2), ennek alapján elmondható, hogy a megkérdezettek szerint a szervezetben a *menyiségi szemlélet erősebb, mint a minőségi, az emberek túlterheltnek érzik magukat*.

Erősen megoszlanak a vélemények azt illetően, hogy „nincs szükség önálló, eredeti megoldásokra”, a 2,3-as átlaghoz nagyon magas szórás társul, ami arra utalhat, hogy bizonyos csoportokban fontos a *kreativitás*, bizonyos csoportokban nem. A módszertani újítások lehetőségét illetően ugyanez a helyzet, a megkérdezettek nagyon különbözően látják a lehetőséget az *innovativitásra* a munkájukban. Az interjúk alapján úgy véljük, hogy a különböző tevékenységi területek által igényelt kompetenciák különböző szubkultúrákat termeltek ki a szervezetben. Érdekes módon a felsővezetők inkább egyetértenek azzal az állítással, hogy „kevés a lehetőség a módszertani újításokra”, mint a nem vezetők, tehát a hierarchiai szinteken felfelé haladva sem nyílik több lehetőség az új ötletek megvalósítására.

### 3.2.1.2 Ügyfél-orientáltság

Nagy egyetértés mutatkozik abban, hogy *az ügyfeleket a szervezet munkatársai partnernek tekintik*, hogy munkájukat szolgáltatásnak tekintik, prioritás az ügyfelek elégedettsége, az első az ügyfél. Az ügyfelekkel szembeni *szolgálatkészség* magas szintje terén kifejezetten nagy az egyetértés.

### 3.2.1.3 Szakmai felkészültség, tanulás

Erősen egyetértenek a megkérdezettek abban, hogy a munkatársak *szakmai felkészültsége* magas szintű, ugyanilyen nagy egyetértés tapasztalható azon a területen, hogy a szervezeti tagok szívesen tanulnak hasznos új ismereteket. A megkérdezettek a szervezet tagjait magas szintű szakmai tudással rendelkező munkatársaknak látják, akik nyitottak a további szakmai fejlődésre, tanulásra. Ezt az eredményt az interjúk is alátámasztották, amelyekből kiderült, hogy a szervezet európai szintű képzéseket kínál a munkatársaknak, amit azok szívesen igénybe is vesznek. A *tudás és tanulás* szintén fontos értéknek és attitűdnek, azaz az 1. szervezet kultúrája jellegzetes vonásának tekinthető. Ezt az attitűdöt napjaink szervezetelméletében a hatékony szervezeti működés és a környezethez történő gyors alkalmazkodás feltételeként tartják számon.

Elégge egyetértenek (4,51) a megkérdezettek azzal az állítással, hogy mindenkinek van lehetősége a fejlődésre, átlagos szórással. Viszont nem látják, hogy vonzó karrierlehetőségek állnának előttük, ez azonban nem egy egységes álláspont, viszonylag magas a szórás (1,8). A munka és a szervezet lehetőséget ad a fejlődésre, ez azonban nem vezet vonzó karrierlehetőségekhez. Egy fontos motivációs eszköz megint hiányzik, napjainkban a szervezeti hatékonysághoz a karriermenedzsment jelentősen hozzájárulhat.

### 3.2.1.4 Reagálás a környezet változásaira

Mérsékeltlen értenek egyet a megkérdezettek azzal, hogy *gyorsan reagálnak a környezet változásaira*, túl soknak tartják az utóbbi időben a változást. Viszonylag egyetemesen magas az egyetértés abban, hogy a szervezeti tagok minden áron ragaszkodnak a pozícióikhoz, ami arra utal, hogy nagy az ellenállás a változtatási törekvésekkel szemben. Csak közepesen értenek egyet azzal, hogy a környezet változásairól időben értesülnek, viszont úgy látják, hogy lehetőségük van a környezet változásaira reagálni. A válaszok alapján a munkatársak úgy látják, hogy a szervezet nem reagál elég gyorsan a környezet változásaira, ennek ellenére túl soknak tartják a változást, ami jelentheti azt, hogy a túl soknak tartott szervezeti változás nem javította a környezethez való alkalmazkodás gyorsaságát és minőségét.

### 3.2.1.5 Átlátható szervezeti működés

A megkérdezettek csak közepesen értenek egyet azzal, hogy a *felelősségi körök* átláthatóak, és nem értenek egyet azzal, hogy ismerik az emberi erőforrás elosztásának szempontjait. A szervezetben a megkérdezettek nem látják világosan, hogy kinek miért kell felelősséget vállalni, és ki miért jut az adott pozícióhoz. E válaszok egybecsengenek a teljesítményértékelésről és a karrierlehetőségekről kapott értékelésekkel, a szervezetben humán erőforrás területen világosabbá, egyértelműbbé kellene tenni a kötelezettségeket és a lehetőségeket.

Összegezve az első témakört, a szervezeti tagok véleményei tükrében egy erősen ügyfélorientált, magas szakmai tudású, tanulásra nyitott szervezet képe rajzolódik ki előttünk, amely erősen bürokratizált, szabálykövető. A mennyiségi szemlélet erősebb a minőségénél, s bár az emberek képesek lennének rá, a kreativitás mégsem fontos feltétele a munkának, és a környezet változásaira történő reagálás sem tartozik a központi értékek közé. A szervezeti tagok számára nem világosak az emberi erőforrás elosztásának szempontjai, a felelősségvállalás alanyai, tehát az erős szabályozottság mellett a szervezeti működés átláthatósága javításra szorul.

### 3.2.1.6 Információáramlás, kommunikáció

Igen magas (4,8) átlagot kapott a jó *kommunikáció* a munkacsoportokon belül, viszonylag alacsony szórással, ami azért is meglehetősen pozitívnak tekinthető, mert a szervezetkutatások egyik általános tapasztalata, hogy a szervezeti tagok a kommunikációval a legelégedetlenebbek. A horizontális kommunikációt megfelelőnek észleli a többség, azonban nagy a szórás, több megkérdezett ennek hiányát észleli. Szintén magas a bizalom a kollégák között, itt már magasabb a szórás. Ennél is magasabb átlagot kapott a munkatársak megbízható feladatvégzése, nagyon alacsony szórással, és nem nagyon értenek egyet azzal, hogy a vezetők nem bíznak meg a munkatársaikban, e területen viszont meglehetősen magas a szórás (2,4).

Az *információhoz való hozzáférés* közepes minősítést kapott, nagy szórással, tehát a megkérdezettek információval való ellátottsága egészen különböző, ennek

alacsony volta akadálya a hatékony munkavégzésnek. A megkérdezettek többsége azonban nem ért egyet azzal az állítással, hogy a munkatársaik eltitkolnák előlük az információkat, ami megint a jó légkörre és kapcsolatokra utal. A szórás azonban igen magas, tehát feltételezhetően vannak olyan szubkultúrák, ahol rossz légkörben dolgoznak az emberek, s munkájuk hatékonyságát rontja, hogy fontos információkat eltitkolnak előlük. Meglehetősen alacsony az egyetértés azzal az állítással, hogy a lényeges információkhoz a hivatalos csatornákon keresztül lehet hozzájutni, e területen is magas a szórás. A három megállapításból kiolvasható az informális csatornák és kapcsolatok fontossága a szervezetben, ami önmagában természetes, azonban a szervezeti hatékonyság és transzparencia feltétele az, hogy a hivatalos csatornákon is hozzájussanak a munkatársak a lényeges információkhoz. Összegezve, az információáramlással a megkérdezettek nem elégedettek, igényük van a vállalati információs rendszer javítására.

### 3.2.1.7 Együttműködés, konfliktusok

Kevésbé értenek egyet azzal, hogy a konfliktusok nem kerülnek felszínre, a szórás azonban itt viszonylag magas (2,0), tehát azért ezzel az állítással többen egyetértenek, azaz úgy látják, hogy a konfliktusokat a szőnyeg alá söprik. A kollégák segítőkészségét illetően magas az egyetértés (4,9), a munkacsoportokat meglehetősen *konfliktusmentesnek* észlelik a megkérdezettek, e területen nem nagy azonban az egyetértés (1,52-es szórás). Hasonló a helyzet a vélemény-nyilvánítás terén 3,8-s átlagot kapott az ide tartozó állítás, miszerint jobban megéri hallgatni, de 2,5-ös magas szórással, tehát a vélemények erősen megoszlanak. Viszonylag magas, 4,7-es átlagot kapott az az állítás, hogy a konfliktusok esetén az jár jól, akinek nagyobb az érdekérvényesítő képessége, viszonylag magas szórással, ami úgy értelmezhető, hogy a konfliktusokat versengő módon oldják meg, nem törekednek a konszenzusra, az erősebb nyer.

A munkatársak jellemzőnek látják a szervezettel kapcsolatban a *csapatpszellemet*. Inkább egyetértenek a megkérdezettek a fenti állítással (4,2), és a szórás sem magas. Tehát a megkérdezettek a szervezetben a csoportok légkörét, összetartását, az emberek együttműködését megfelelőnek látják, amit az együttműködéssel kapcsolatos állítások értékelése is alátámaszt.

### 3.2.1.8 Elkötelezettség, motiváltság

Igen nagy az egyetértés abban, hogy *a munkatársak felelősséget vállalnak* a döntéseikért. A megkérdezettek szintén egyetértenek abban, hogy a szervezeti tagok a legtöbbet igyekeznek kihozni magukból, tehát motiváltnak látják magukat és a munkatársaikat. Közepes értéket kapott az állítás, hogy a munkatársak élvezik a munkájukat, az interjúk során kiderült, hogy bizonyos részlegekben rendkívül egyhangú feladatokat kell ellátni. Nem értenek egyet azzal, hogy a magasabb teljesítmény a bün-

tetéstől való félelemből fakad, tehát megint látható, hogy a vezetési stílus terén nem az autokratikus az uralkodó, itt azonban megint igen magas a szórás.

### 3.2.1.9 Vezetési stílus

E dimenzió mentén a vezetői viselkedés tényezőit vizsgáltuk. A kérdőív következő kérdései a vezetői viselkedéssel kapcsolatos alaptényezőknek a válaszadó által érzékelt szintjét méri.

Alacsony az egyetértés szintje azzal, az állítással, hogy a megkérdezettek szakmai kérdésekben önállóan dönthetnek, ami *autokratikus vezetési* stílusra utal, a vezetők azonban kíváncsiak a munkatársak véleményére, és figyelembe veszik ezeket a döntéseik során. E három jellemzőt összegezve a szervezetre a *paternalisztikus* vezetési stílus a jellemző. A vezetők támogató módon viszonyulnak a beosztottakhoz, elbeszélgetnek velük a döntésekről, de a dolgok a felsőbb szinteken dőlnek el. Ez a stílus a nem eléggé kompetens munkatárs fejlesztéséhez megfelelő, az elkötelezett és kompetens munkatársakat azonban akadályozhatja a fejlődésben.

A vezető-beosztott kapcsolat jónak tűnik, ami nem mond ellent az előző megállapításunknak, hogy a szervezetre a paternalista stílus a jellemző. E mögött az a nem túl pozitív attitűd is rejtőzhet, hogy kerülik a konfliktusokat, a jó kapcsolat és a harmónia érdekében a vezető egész különböző teljesítményű és kompetenciájú munkatársat hasonlóan kezel.

A megkérdezettek úgy látják, hogy nem kapnak megfelelő módon visszacsatolást a munkájukról, a többség azonban nem állítja, hogy a vezetők nem bocsátanak elég információt a munkatársak rendelkezésére. Mind az autokratikus vezetési stílus kontroll eleme (a szigorú és gyakori ellenőrzés), mind a kontroll korszerű formája, a megfelelő visszacsatolás a teljesítményről alacsony szintű. A magas teljesítménymotivációjú munkatársak intenzíven igénylik a visszacsatolást a teljesítményükről, ez továbbfejlődésük alapvető tényezője, az alacsony teljesítménymotivációjúak nem igénylik, viszont enélkül továbbra is keveset teljesítenek, ami nekik megfelel, de a szervezeti hatékonyság szempontjából káros.

### 3.2.1.10 Teljesítményorientáció

A megkérdezettek többsége nem ért egyet azzal, hogy a teljesítmény pontosan mérhető, a vélemények azonban igen különbözőek. A vezetők szerint a szervezeti hatékonyság kulcskérdése a teljesítmény mérése és az ebből származó ösztönző hatások kialakítása. A magas teljesítménymotiváció kialakításának feltétele a teljesítmény mérése, s az erről való visszacsatolás. Ugyancsak *nem úgy látják a megkérdezettek, hogy az értékelési rendszer jobb teljesítményre ösztönözné őket*, e területen is igen magas a szórás. A két állítás alacsony értékelése arra utal, hogy a teljesítményorientáció szintje alacsony a szervezetben, azaz az alacsony szinten teljesítőket hasonlóan értékeli, mint a jókat s a kiválókat, tehát a nehéz és kihívó munkákra nincs motivá-

ciós eszköz, a munkatársak teljesítménymotiváltsága ezzel a hatásos eszközzel nem fejleszthető.

### 3.2.1.11 A szervezeti célok ismerete

A megkérdezettek legnagyobb része egyetért azzal az állítással, hogy tisztában vannak azzal, hogy mivel járulnak hozzá a szervezet célkitűzéseéhez, s úgy vélik, pontosan ismerik a feladataikat és szerepeiket. Közepes értéket kapott a szervezet stratégijának, valamint távlati céljainak ismerete, ami a nem vezetők esetében még érthető, habár azt jelenti, hogy *a stratégia nem vált a kultúra részévé*, azaz az alsóbb szinteken nem képesek tudatosan hozzájárulni a megvalósításához. Azonban nem mutatnak különbséget e téren a vezető és nem vezető munkatársak, ami azt jelenti, hogy a vezetők sincsenek jobban tisztában a stratégiai célokkal. A stratégia operatív szinten történő megvalósítása, bekerülése a napi rutinokba nagy részben az alsóbb szinteken múlik.

### 3.2.2. Az interjúk eredményei

Két személyes és egy csoportos, vezetőkkel készített interjún vettünk részt 2007. július 4-én. Az interjúk tartalomelemzése alapján a következő megállapításokkal egészíthetők ki a kérdőíves felmérés eredményei:

- A szervezetben a tagok szakértelmét a megkérdezettek kimagaslónak tartják, azonban még jellemző a „régí szocialista” mentalitás, ami nem elég dinamikus, piaci szemléletű és proaktív. Így elmarad a pénzügyi intézmények új piaci szemléletétől. A tagok egy jó része ugyan már kicserélődött, emiatt dinamikusabb már a szemlélet, de a vezetés is még mindig a kultúraváltás segítségét tartja a legfontosabb dolognak. A szocializmus öröksége, a szakirodalomból jól ismert „hatalmi kultúra” tehát a szervezeti jelenségek értelmezésében, és az argumentációban igen csak jelen van (Bakacsi 1998).
- A vezetési stílus terén a szervezet nem egységes. A vezetők megértők, empátikusak, azonban az egyik megkérdezett szerint jellemző a szervezetre, hogy ez annyira dominál, hogy ennek alárendelik a hatékonyságot, tehát a magas szintű kapcsolatorientáltság alacsony feladatorientáltsággal párosul, a megkérdezett ezt a vezetői képességek hiányának véli. A csoportos interjún felhívták a figyelmet a szervezeten belüli különböző szubkultúrákra, „van néhány kiskirály, akik eltérő módon valószínűsítják meg a dolgokat”.
- A másik megkérdezett is megemlíti a jó kapcsolatokat, azt, hogy mindent megbeszél a beosztottaival, és persze ő dönt.
- A konfliktusok kezelhetők, főként teljesítményértékeléskor, jutalmazáskor fordulnak elő.
- Motiváció: Az egyik megkérdezett az anyagi javadalmazást látta problematikusnak. A jelenlegi köztisztviselői bértábla lehetőségei nagyon korlátozottak a

differentiálás terén, ez hatalmas bérfeszültségeket okoz. Az egyetlen lehetőség, „ha egy jó kollégát meg akarunk tartani, vezetőt csinálunk belőle. Nem tudom motiválni a munkatársamat a kockázatos, nehéz munkákra.” A másik interjúalany szerint nem az anyagiakkal van a baj, hanem a munka egyhangúságával. A csoportos interjún erről a következőképpen vélekedtek: „A motivációs eszköztár széles, de nem optimalizált. A jövedelem jellegűek nagyon korlátozottak. Vannak hosszú távú túlélők, alacsony motiváltsággal, vegetálók. A képzések terén nagyon jelentős eszközeink vannak.”

- Az egyik megkérdezett a szervezet lassúságának okát abban az „államigazgatási követelményben” látja, hogy mindenki tudjon mindenről, túl sok körön megy át az anyag, túl sok az egyeztetés, az üresjárat. Nem tartja hatékonynak a szervezetben újonnan bekövetkezett centralizációt. Tovább lassítja az ügyintézt.
- Együttműködés. A csoportos interjún, a kérdőívekkel ellentétben, az együttműködést nevezték meg az 1. szervezet kultúrájának fejlesztendő területként, ennek akadályaként a rivalizálást említették. Megemlítették az információ visszatartást, mert az információ hatalom. Nem minden esetben szándékos, rendszerhiba is áll mögötte. Fontos lenne még a tudásközpontúság fejlesztése, különös tekintettel a tudásmegosztásra. „Hamarabb lehet a dolgozóktól információt szerezni a változásról, mint a vezetéstől”, ez felhívja a figyelmet a tervezett változások megfelelő kommunikációjára.
- Jövőkép: elmozdulás a revizor szerepből a szolgáltató szerep felé, „ettől persze nem mentesülhetünk, de már kevésbé zaklatjuk az ügyfeleket. A stratégia kulcspontja a változás, a változó környezethez való hasonulás. „A piac gyorsabban változik, mint ahogy mi tudunk reagálni”. Az ellenállás nem nagyobb, mint máshol, inkább a kockázatok túlértékelése történik, „emiat néha hiszterizálódik a szervezet”. Másik interjúalanyunk szerint a szervezet jövőképét tekintve, a munkatársaknak a következő vonatkozásban kellene fejlődni: felelősség, önállóság, lelkiismeretesség.

### 3.3. Második szervezet

Néhány éve privatizált és kereskedelmi tevékenységbe is kezdett *bankcsoport*. Vizsgálatunkat a kereskedelmi tevékenységet végző csoportnál végeztük. 55 főtől kaptuk vissza a kitöltött kérdőíveket, ötfokozatú Likert-skálát alkalmaztunk, a kapott átlagokat 2,5 alatt alacsonynak tekintjük, 3,5 felett magasnak. A kérdőíves felmérés főbb adatait a 4. és az 5. táblázatban foglaltuk össze.

4. táblázat A legalacsonyabb átlagok

Állítások	Átlagok	Szórás
A konfliktusokat hasznosabb a szőnyeg alá söpörni	1,71	0,96
A munkatársak inkább eltitkolják az információkat, amikhez hozzájutnak	2,04	0,92
Nincs szükség önálló, eredeti gondolatokra	2,11	0,86
Úgy érzem, nem tartják tiszteletben az egyéniséget	2,24	1,03
Nagy a szerveztlenség, mindenki szinte azt csinál, amit akar	2,32	1,11
Csak a közeli ismerősök, barátok között jó a kommunikáció	2,33	1,13
A munkatársak csak magukra számíthatnak, a kollégák nem szívesen működnek együtt	2,36	0,99
A vezetők nem bíznak a beosztottakban	2,37	1,15
Főleg a szigorú ellenőrzés miatt végzik rendesen a munkájukat	2,47	1,07
A többség számára közömbös, hogy pont itt dolgozik	2,49	0,90

Forrás: saját szerkesztés

E táblázat alapján nagyon *harmonikus emberi viszonyok* rajzolódnak ki a 2. szervezetről. Hiszen a legalacsonyabb átlagokat a szervezeti klímára nézve negatív jelenségek kapták. A tagok egységesen igen kevésbé értenek egyet az 3. táblázatban olvasható állításokkal, amikből arra a következtetésre jutottunk, hogy a 2. szervezetben nem szokás a konfliktusokat a szőnyeg alá söpörni, a munkatársak nem titkolják az információkat, nem csak a közeli ismerősök között jó a kommunikáció, a munkatársak nem csak magukra számíthatnak, a többség számára nem közömbös, hogy itt dolgozik.

5. táblázat A legmagasabb átlagok

Állítások	Átlagok	Szórás
Az emberek igen túlterheltek	4,5	0,73
A munkatársak általában napi 10 órát vagy még többet dolgoznak	4,33	1,05
A közvetlen munkacsoportomban jól érzem magam	4,31	0,71
Az ügyfelek elégedettségét nagyon fontosnak tartjuk	4,28	0,83
Ha valakinek problémája van, nyugodtan fordulhat segítségért a főnökéhez	4,24	0,91
Fontos az igazságos bánásmód	4,23	0,80
Bármikor fordulhatok a kollégáimhoz segítségért	4,2	0,73
Az én munkám ellátásához hivatástudatra van szükség	4,15	0,84
Mindenkinek fontos, hogy magas színvonalon végezze a munkáját	4	1,01
Mostanában túl sok változás történt	3,98	0,95

Forrás: saját szerkesztés

Itt már előkerül a szervezeti tagok legfőbb problémája, hogy igen *túlterheltenek érzik magukat*, a munkaidő a napi 10 órát is meghaladja. A szervezeti tagok nagyon fontosnak tartják az ügyfelek elégedettségét, a méltányosságot, a főnökök segí-

tőkészek, a közvetlen munkacsoportjukban az emberek igen jól érzik magukat, magas színvonalon akarják végezni a munkájukat, magas az együttműködés szintje, és sokallják a változásokat.

### 3.3.1. Minőség, kreativitás, innováció

A megkérdezettek a minőségi munkát itt is magasra értékelik (4). A túlterheltséget illetően 4,5-es, azaz igen magas átlagot kaptunk, 0,7-es alacsony szórással, tehát a szervezetet erős mennyiségi szemlélet uralja. Az újítások lehetősége nem túl magas a szervezetben, megkérdezettek nagyon különbözően látják a lehetőséget a kreativitásra a munkájukban.

### 3.3.2. Ügyfél-orientáltság

Amint a 4. táblázatban is látható, nagy egyetértés mutatkozik abban, hogy az *ügyfelek elégedettsége fontos*, és partnernek tekintik őket, az első az ügyfél. Az ügyfelekkel szembeni szolgáltatáskésztség magas szintje terén kifejezetten nagy az egyetértés. E kérdéscsoportban az ügyfelek kérdéseire való gyors reagálás kapta a legalacsonyabb pontszámot (3,4).

### 3.3.3. Szakmai felkészültség, tanulás, karrierlehetőségek

Erősen egyetértenek a megkérdezettek abban, hogy a munkatársak szakmai felkészültsége *magas szintű*, ugyanilyen nagy egyetértés tapasztalható azon a területen, hogy a szervezeti tagok szívesen tanulnak hasznos új ismereteket. 3,07 átlagot kapott az az állítás, hogy mindenkinek van lehetősége a fejlődésre, átlagos szórással. Viszont nem látják, hogy vonzó karrierlehetőségek állnának előttük, ez viszonylag egységes álláspontnak tűnik, alacsony szórással (0,96). Kevésbé értenek egyet azzal, hogy megfelelő képzési lehetőségeket biztosít a szervezet (2,92), ebben a szervezetben is fontos motivációs eszközök hiányoznak ezeken a területeken.

### 3.3.4. Környezettel való kapcsolatok, változás

Mérsékeltlen értenek egyet a megkérdezettek azzal, hogy gyorsan reagálnak a környezet változásaira, ennek ellenére *túl soknak tartják az utóbbi időben a változást*. A megkérdezettek úgy látják, hogy a szervezet nem reagál elég gyorsan a környezet változásaira, ennek ellenére túl soknak tartják a változást, ami ugyancsak azt jelentheti, hogy a túl soknak tartott szervezeti változás nem javította a környezethez való alkalmazkodás gyorsaságát és minőségét.

### 3.3.5. Átlátható szervezeti működés

A megkérdezettek csak közepesen értenek egyet azzal, hogy a felelősségi körök átláthatóak, és nem értenek egyet azzal, hogy ismerik az emberi és fizikai erőforrás



elosztásának szempontjait. A szervezetben a megkérdezettek nem látják világosan, hogy kinek miért kell felelősséget vállalni, és ki miért jut az adott pozícióhoz.

### 3.3.6. Információáramlás, kommunikáció, bizalom

Magas átlagot kapott a *jó kommunikáció* a munkacsoportokon belül, viszonylag alacsony szórással. A horizontális kommunikációt megfelelőnek észleli a többség, szintén magas a bizalom a kollégák között. Nem nagyon értenek egyet azzal, hogy a vezetők nem bíznak meg a munkatársaikban, s azzal sem, hogy inkább nem mondanak véleményt, jobban megéri hallgatni.

Az *információhoz való hozzáférés közepes* minősítést kapott, nagy szórással, tehát a megkérdezettek információval való ellátottsága egészen különböző, ennek alacsony volta akadály a hatékony munkavégzésnek. A megkérdezettek többsége azonban nem ért egyet azzal az állítással, hogy a munkatársaik eltitkolnák előlük az információkat, ami megint a jó légkörre és kapcsolatokra utal. A szórás azonban igen magas, tehát feltételezhetően vannak olyan szubkultúrák, ahol rossz légkörben dolgoznak az emberek, s munkájuk hatékonyságát rontja, hogy fontos információkat eltitkolnak előlük. Meglehetősen alacsony az egyetértés azzal az állítással, hogy a lényeges információkhoz a hivatalos csatornákon keresztül lehet hozzájutni, e területen is magas a szórás. A három megállapításból kiolvasható az informális csatornák és kapcsolatok fontossága a szervezetben.

### 3.3.7. Együttműködés, konfliktusok, csapatszellem

A kollégák *segítőkészségét illetően magas az egyetértés*, a munkacsoportokat meglehetősen konfliktusmentesnek észlelik a megkérdezettek. Hasonló a helyzet a véleménynyilvánítás terén, a konfliktusokat nem érdemes a szőnyeg alá söpörni. Inkább nem értenek egyet azzal, hogy a munkacsoportok között gyakoriak a konfliktusok, s azzal sem, hogy a kollégák nem szívesen működnek együtt (2,36). Összegezve elmondható, a szervezetben a megkérdezettek észlelései szerint szinte nincsenek konfliktusok, a szórás közepes, s a későbbiekben még kiderül, hogy az interjúk eléggé ellentmondanak ennek az értékelésnek.

A munkatársak jellemzőnek látják a szervezettel kapcsolatban a *csapatszellemet*. Nagyon egyetértenek a megkérdezettek abban, hogy jól érzik magukat a munkatársaikkal (4,2), a szórás sem magas. Tehát a megkérdezettek a szervezetben a csoportok légkörét, összetartását, az emberek együttműködését kifejezetten jónak látják, amit az együttműködéssel kapcsolatos állítások értékelése is alátámaszt.

### 3.3.8. Elkötelezettség, motiváltság

Igen nagy az egyetértés abban, hogy *a munkatársak felelősséget vállalnak a döntésükért*, közepes szórással. A megkérdezettek szintén egyetértenek abban, hogy a szervezeti tagok a legtöbbet igyekeznek kihozni magukból, tehát motiváltnak látják magukat és a munkatársaikat. Közepes értéket kapott az állítás, hogy a munkatársak él-

vezik a munkájukat, az interjúk során kiderült, hogy bizonyos részlegekben rendkívül egyhangú feladatokat kell ellátni. Nem értenek egyet azzal, hogy a magasabb teljesítmény a büntetéstől való félelemből fakad, tehát megint látható, hogy a vezetési stílus terén nem az autokratikus az uralkodó, itt azonban megint igen magas a szóráss, felmérésünkben nem derül ki a különbözőségek konkrét háttere.

### 3.3.9. Vezetési stílus

E dimenzió mentén a vezetői viselkedés tényezőit vizsgáltuk, a kérdőív ezzel kapcsolatos kérdései a vezetői viselkedéssel kapcsolatos alaptényezőknek a válaszadó által érzékelt szintjét méri.

Alacsony az egyetértés szintje azzal az állítással, hogy a megkérdezettek szakmai kérdésekben önállóan dönthetnek, ami autokratikus vezetési stílusra utal, a vezetők azonban kíváncsiak a munkatársak véleményére, és figyelembe veszik ezeket a döntéseik során. E három jellemzőt összegezve a 2. szervezetre is a *paternalisztikus* vezetési stílus jellemző. A vezetők támogató módon viszonyulnak a beosztottakhoz, elbeszélgetnek velük a döntésekről, de a dolgok a felsőbb szinteken dőlnek el. Ez a stílus a nem eléggé kompetens munkatárs fejlesztéséhez megfelelő, az elkötelezett és kompetens munkatársakat azonban akadályozhatja a fejlődésben.

A megkérdezettek többsége szerint nem túl gyakoriak a számonkérések, néhányan azonban az ellenkezőjét állítják. A többség nem ért egyet azzal, hogy a vezetők csak a feladat elvégzését várják el a beosztottaktól, a problémáikkal már nem foglalkoznak, a megkérdezettek többsége a jó vezetőt szakmailag támadhatatlannak tartja, többen azonban ezzel az állítással egyáltalán nem értenek egyet. A megkérdezettek úgy látják, hogy nem kapnak megfelelő módon visszacsatolást a munkájukról, a többség azonban nem állítja, hogy a vezetők nem bocsátanak elég információt a munkatársak rendelkezésére.

### 3.3.10. Teljesítményorientáció

A megkérdezettek többsége nem ért egyet azzal, hogy a teljesítmény pontosan mérhető, a vélemények azonban igen különbözőek. A hazai vezetési szakirodalomban gyakran jelenik meg az a gondolat, hogy a szervezeti hatékonyság kulcskérdése napjainkban a teljesítmény mérése és az ebből származó ösztönző hatások kiaknázása (Bakacsi 1998). A magas teljesítménymotiváció kialakításának feltétele a teljesítmény mérése, s az erről való visszacsatolás. Ugyancsak nem látják a megkérdezettek, hogy az értékelési rendszer jobb teljesítményre ösztönözné őket, e területen is igen magas a szóráss. A két állítás alacsony értékelése arra utal, hogy a teljesítményorientáció szintje alacsony a szervezetben. Összegezve megállapítható, hogy a szervezetben a teljesítményorientáció szintje alacsony, a hatékonyság növelése jobb teljesítménymenedzsmenttel megvalósítható lenne.

### 3.3.11. A szervezeti célok ismerete

A megkérdezettek legnagyobb része egyetért azzal az állítással, hogy tisztában vannak vele, hogy mivel járulnak hozzá a szervezet célkitűzéseéhez. Közepes értéket kapott a szervezet stratégiájának, valamint távlati céljainak ismerete, ami a nem vezetők esetében még érthető, habár azt jelenti, hogy a stratégia nem vált a kultúra részévé, azaz az alsóbb szinteken nem képesek nagymértékben hozzájárulni a megvalósításához.

## 3.4. Megállapítások az interjúk tartalomelemzése alapján

### 3.4.1. Szakértelem és szemlélet

A megkérdezettek egyetértettek abban, hogy *a problémák oka nem elsődlegesen szakmai, inkább attitűdbeli kérdésekben keresendők*. A központi vezetőség ún. fellegvár mentalitása („ragaszkodunk a biztoshoz”, „eddig is megvolt így” stb.) szöges ellentétben áll a dinamikus piaci viszonyokat azonnal megérző és követni próbáló kis csoportok (helyi fiókok) szemléletével. A két csoport láthatóan nem érti meg egymást, és közeledés helyett folyamatosan távolodik, vagy legalábbis állóháborúvá merevedett küzdelmet folytat egymással, miközben természetesen egymásra vannak utalva. A konfliktust tovább mélyítik a csoportokon átívelő személyi ellentétek, egymás lenézése, a kategorizálás („akik a múltból élnek”), az erősen eltérő munkamennyiség, és az ezzel nem, vagy esetenként éppen hogy fordítottan arányos jövedelemszint. Ebben a szervezetben is az érvelés fontos részeként jelenik meg a „szocializmus kulturális öröksége”, mint bizonyos csoportok jellegzetessége, s ezzel szemben állnak az újabb, hatékonyabb piaci szemléletű munkatársak.

### 3.4.2. Vezetési stílus

Interjúalanyaink elmondása szerint a *vezetők – néhány kivétellel – nem tudnak megfelelően motiválni*, nincsenek a kezükben széleskörű vezetői eszközök a hagyományos „kirúglak, ha nem dolgozol” elven kívül.

Akik az átlagnál valamivel jobbak a vezetői készségekben, azok sem a szervezetnél fejlesztették ki ezeket, hanem vagy máshol tanulták vagy a saját bőrükön megtapasztalt dolgokat alkalmazzák.

Egy ilyen méretű szervezetben a tudatosan alkalmazott vezetéselmélet híján a következő generációs vezetők kinevelése sem működik megfelelően, a meglévő hibák újra meg újra előkerülnek, illetve halmozódnak és egy ponton túl megállíthatatlan spirált indítanak be.

A vezetők nem tudják jól alkalmazni a delegálást. A megkérdezettek szerint inkább maguk megcsinálják, amit ki is lehetne osztani, emiatt folyamatos tűzoltás zajlik emberfeletti óraszámú munkában, ami egyrészt csapatépítő jellegű (mindannyian keményen dolgozunk a közös célért), másrészt kirekesztő (ide nem kell olyan ember, aki nem bírja a tempót) funkcióval is bír. Ugyanakkor ez a helyzet óhatatlan

konfliktusokat is gerjeszt, mind a vezető-munkatársi viszonyokban, mind az egy szinten lévő munkatársak között, mind pedig a „hátszágban”, magánéletben.

A *delegálási problémák* és a döntési folyamatokba történő nem megfelelő mértékű bevonás következtében a szervezeten belüli bizalom kiépülési lehetőségei is erősen hiányosak.

A teljesítményértékelések pusztán formálisak és legtöbbször rosszul időzítettek. Jobbára csak negatív visszajelzésekben testesülnek meg. Minden interjúalany panaszkodott az elismerés hiányára.

Számos tényező mutat arra, hogy a tudásmenedzsmenttel már csírájában komoly problémák vannak.

### 3.4.3. Konfliktusok

A szervezeti tagok konfliktus-kezelésben is *ad hoc módszereket* alkalmaznak. Sem a vezetők, sem a kollégák nem tudnak megfelelő példával elől járni. Az állandó túlterhelés, a kemény ügyféligények és a bizonytalan jövő egyesével is elegendő stresszor lenne, összegződve pedig szinte folyamatos puskaporos hangulatot gerjeszt a szervezetben. Ennek ellenére sem a megelőzésben, sem a kialakult konfliktusok feloldásában, esetlegesen a tanulságok levonásában nem láthatók előremutató megmozdulások.

### 3.4.4. Szervezeti változások

A szervezeti változásokhoz való *alkalmazkodás* mértéke és sebessége a fentebb vázolt szervezeten belüli kettőség (központ és fiókok) miatt szintén erősen eltérő. Előbbi elutasít mindenféle változást, hiszen – interjúalanyaink szerint – ők az „öregek” (és ez nem elsősorban életkorban értendő, bár abban is sokszor megjelenik), amit pedig nem tud elutasítani, azt megpróbálja késleltetni, vagy legalább a legkisebb energiaráfordítással „megúszni”. A fiókok helyzetüknél és szemléletüknél fogva sokkal jobb reagáló-képességgel bírnak, ugyanakkor ők sem jutottak még el a folyamatos proaktivitás szintjére. Az egyéni teljesítmények szintjén találunk ugyan proaktivitási jeleket, de csoport vagy szervezeti szinten ez még nem valósult meg.

### 3.4.5. Csapatmunka, együttműködés

Mint arra már utaltunk, az egyes csoportokon belüli együttműködés erős, de ez általában vagy a közös „ellenfél”, a másik csoport ellen jelentkezik, vagy pedig az „együtt húzzuk az igát” módon. Az erős leterheltség (ebben az ágazatban alacsonynak számító jövedelemszint mellett) csak ebben a légkörben tartható fent. Az interjúkból egyértelműen megállapítható, hogy néhány karizmatikus egyéniség viszi a hátán a csapatot. Az ő személyük nélkülözhetetlen. Folyamatosan kapcsolatban állnak mindenkiel (csillagpontos kommunikáció). Centrális szerepük miatt egy pillanatra sem lazíthatnak, „nem engedhetik meg maguknak, hogy betegek legyenek”. Túlzott szétaprózottságuk miatt viszont fizikai képtelenség, hogy egyszerre minden-

hol legyenek, folyamatos lelkipurdálás közepette építik a hitet másokban, mégis, ahol épp nincsenek jelen, a perifériákra szorult egyének összeomlanak, hibáznak, vagy elhagyják a szervezetet. (A vizsgált szervezetben kifejezetten magas a fluktuáció.)

### 3.4.6. Jövőkép

Legfőbb jellemzője, hogy bizonytalan. Tekintve, hogy az eddig vázolt problémákra interjúalanyaink nem láthatnak rövid- vagy középtávú megoldási lehetőséget, sőt felsővezetői szándékot sem, a szervezet és ezen belül a tagok jövőképe erősen bizonytalan.

## 4. Összegzés

Tanulmányunkban két pénzügyi szervezet kultúráját vizsgáltuk, s esetpéldák formájában mutattuk be kutatási eredményeinket. Tanulmányunk első felében felhívtuk a figyelmet a vizsgált témakör komplexitására, empirikus kutatásának nehézségeire, e problémákkal az általunk végzett kutatás során is találkozunk. A szervezeti kultúráról vállalati minta kérdőíves felméréssel és interjúkkal csak részben kapunk képet. Úgy véljük azonban, hogy ez a kép a kultúráról is fontos lehet a vezetés és a szervezet számára, hiszen arról szól, ami egyre fontosabb a szervezetek életében: a munkatársaknak a szervezettel és munkájukkal kapcsolatos értékeiről, attitűdjeiről.

Mindkét esetben magas minőségi szemléletet követő, erősen ügyfélorientált, magas szakmai tudású, tanulásra nyitott szervezet képe rajzolódik ki előttünk, amely szabálykövető és bürokratikus. S úgy véljük ez a tevékenységük pénzügyi jellegéből is fakad. A pénzügyi szervezetek sok különböző feladatot látnak el, de hosszú távon csak akkor tudnak értéket adni az ügyfeleknek, ha pontosan és biztonságosan kezelik a pénzüket. Ezért e munkakörök alapja, hogy a feladatokat pontosan és biztonságosan hajtsák végre.

A vizsgált szervezeteknél létezik teljesítményértékelési rendszer, de a megkérdezettek nem látják hatékonynak. Az interjúkból kiderül, hogy ez a menedzsment egyik legfontosabbnak vélt törekvése, de ez mindkét szervezetben komoly ellenállásba ütközik. A megkérdezett vezetők ezt a rendszerváltás után 20 évvel is a múlt örökségének tartják, s e gondolatok mentén létezik a munkatársak közötti kategorizálás is (piaci és a szocialista szemléletűek), ami rontja a csoportok közötti kommunikációt és kapcsolatokat.

A vezetési stílust felmérésünk alapján paternalistának látjuk, és csatlakozva a szakirodalom és a megkérdezettek érveléséhez, ez is magyarázható a múlt örökségével, de nyomban fel is merül a kérdés, hogy miért nem történt jelentősebb változás ezen a téren az elmúlt két évtizedben. Egyik lehetséges válasz erre a kérdésre az, hogy egyik vizsgált szervezetünk jelenleg is állami tulajdonban van, a másikat pedig csak néhány éve privatizálták. Így ha igaz a kultúra szakirodalomnak az a - termé-

szetesen szintén vitatott – feltevése, hogy a kultúra mintegy tehetetlenségi nyomatékként, azaz a változást akadályozó, lassító tényezőként hat a szervezetre, ezzel jól magyarázható ez a jelenség.

*Felhasznált irodalom:*

- Davies, B. – Philip, A. – Warr, P. 1994: *Corporate Culture Questionnaire, Manual and User's Guide*. SHL Hungary Kft, Budapest.
- Bakacsi Gy. 1998: *Szervezeti kultúra és leadeship nemzetközi összehasonlításban*. 50 éves a BKE, Jubileumi Tudományos Ülésszak, 1998. Okt. 1-3. Harmadik kötet, Budapest.
- Deal, T. – Kennedy, A. 1982: *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Heidrich B. 1997: A vállalati kultúra magyar sajátosságairól. *Vezetéstudomány*, 4, 9-17. o.
- Hofstede, G. 1991: *Cultures and Organisations: Software of the Mind*. McGraw-Hill. London.
- Mastenbroek, W. 1991: *Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés*. KJK, Budapest.
- Meyerson, D. E. 1991a: *A glimpse of an occupational Culture*. In Frost, P. J. et al (eds.): *Reframing Organizational Culture*. SAGE Publications, Thousand Oaks, California. 131-144. o.
- Meyerson, D. E. 1991b: Acknowledging and uncovering ambiguities in cultures. In Frost, P. J. et al (eds.): *Reframing Organizational Culture*. SAGE Publications, Thousand Oaks, California. 254-271. o.
- Schein, E. H. 1991: *The role of the founder in the creation of organizational Culture*. In Frost, P. J. et al (eds.): *Reframing Organizational Culture*. SAGE Publications, Thousand Oaks, California. 14-25. o.

## A hazai bankok és a MiFID – egy 41 bankfiókot vizsgáló kutatás eredményei

Kiss Gábor Dávid<sup>1</sup> – Felegyi Krisztina<sup>2</sup> – Farkas Gergely<sup>3</sup>

*A magyar bankrendszer külföldi finanszírozási lehetőségei a pénzügyi válság következtében beszűkültek, ami határozott igényt jelent a lakossági befektetési termékeken keresztül történő forrásgyűjtés fokozására. Az EU „Markets in Financial Instruments Directive” előírja a minél szélesebb körű, tisztességes információszolgáltatás kötelezettségét a lakossági ügyfelek esetében. Kutatásunk során ennek megvalósulását mértük próbavásárlások segítségével 2008. áprilisában 41 frekventált elhelyezkedésű fővárosi és vidéki bankfiókban.*

*A szolgáltatás általunk mért színvonala azonban nem egyenletes, és nehezen felel meg a MiFID legalapvetőbb követelményeinek, azaz komoly hiányosságok tapasztalhatóak a banki ügyintézők termékismeretével és ügyfélérzékenységevel kapcsolatban. A romló nyereséges-ségű bankoknak e külső és belső környezetben kell megfelelniük a MiFID és az ügyfelek elvárásainak.*

*Kulcsszavak: ügyfélelégedtség, MiFID, próbavásárlás, lakossági banki pénzügyi tanácsadó*

### 1. Bevezetés

A bankszektor gazdaságon belüli kivételes helyzetét elsősorban bizalmi jellege adja – amely sokkal erősebb, mint más vállalkozások esetében. E bizalom a betétesek által elhelyezett vagyon bank általi kezelésén nyugszik (Botos 2006). Az univerzális bankok korában a hagyományos kereskedelmi és befektetési banki specializálódás mind inkább megszűnt, amelynek hátterében az információs és telekommunikációs fejlődés, illetve a piaci alapú kockázatkezelés előtérbe kerülése állt. A lakossági üzletágaknak szembe kellett nézniük azzal, hogy az ügyfelek mind inkább megkövetelik a termékek átláthatóságát és hajlamosabbak is bankot váltani a korábbi időszakokhoz képest – olcsóbb és gyorsabb lett kiválasztani a jobban megfelelő ajánlatot, számlát nyitni, átutalást végrehajtani és megszüntetni a korábbi számlát. Mindez a profittermelő képesség csökkenését és az ügyféligényeknek jobban megfelelő ter-

---

<sup>1</sup> Kiss Gábor Dávid, PhD-hallgató, SZTE Gazdaságtudományi Kar Pénzügyek és Nemzetközi Gazdasági Kapcsolatok Intézete (Szeged).

<sup>2</sup> Felegyi Krisztina, okleveles közgazdász.

<sup>3</sup> Farkas Gergely, okleveles pszichológus.

mékek fejlesztését eredményezte (Haenlein et al 2007, Goddard 2007, Puri–Rocholl 2008).

Minden technológiai és termék innováció ellenére azonban a banki és pénzügyi szolgáltatást nyújtó létesítmények száma nemhogy csökkent, de folyamatosan nőtt is a kilencvenes évek eleje óta (Hirtle 2007). A lakossági ügyfelek nagyobb aktivitása és az új termékek igénye a hozzáadott érték csökkenésével együtt a CRM azon feltevését erősítették, miszerint szükség van a fogyasztók szükségletek és vásárlóerejük szerinti szegmentálására niche-stratégiákon és diverzifikáltabb termékpalettán keresztül. Ami ugyancsak az univerzális megoldás irányába történő nyitást jelentette a back és front office esetében (Consoli 2005, Haenlein et al 2007).

Az ügyfelek igényeinek előtérbe helyezése a hangsúlyt a szolgáltatás minőségének javítása irányába tolja el – a ténylegesen megvalósult szolgáltatásnak mind inkább közelíteni kell az ügyfél elvárásaihoz (Chiu et al 2005). Az ügyfélelégedettség biztosítását tehát nagyban alááshatja a szolgáltatás minőségének hullámzása és a pénzügyekben más szolgáltatásokhoz képest nagyobb hangsúlyt kapó érzelmek (Wilson 1998, Chebat–Slusarczyk 2005).

A fenti tényezők miatt mind fontosabb lesz a szerepe az eladási térben lévő pénzügyi tanácsadóknak, akik lényegében összekötő kapcsot jelentenek a pénzügyi termékek és az ügyfelek között (Haenlein et al 2007). Mindezt úgy, hogy verbális és nonverbális kommunikációjuk során egyaránt meg kell felelniük az ügyfél (és a jogalkotó) által támasztott szubjektív és objektív követelményeknek. Az objektív feltételek az Európai Gazdasági Térségben érvényes MiFID (Markets in Financial Instruments Directive) szabályain alapulnak (2004/39/EK, Magyarországon a 2007. évi CXXXVIII. törvény (Bsz.) – a lakossági ügyféllel történő ügyletkötésnek tárgyilagoss, szakszerű eljárás, világos és nem félrevezethető információszolgáltatás kell alapulnia, amely figyelembe veszi az ügyfél körülményeit. A MiFID körültekintően osztályozza, miként kell minősíteni az ügyfél felkészültségét, és mely információkat kell számára biztosítani a pénzügyi döntés meghozatala előtt (LE-PC-OEF 2002).

## 2. Célok és módszertan

Feltáró jellegű kutatásunk célja a befektetési alapokkal kapcsolatos információszerezés egyenletes minőségének vizsgálata a MiFID által támasztott követelmények mentén a hazai banki pénzügyi tanácsadók körében. Az objektív és szubjektív verbális és nonverbális kommunikáció mérése során a valós és mért viselkedés különbsége által jellemezhető torzítás minimalizálása érdekében próbavásárlás alkalmazása mellett döntöttünk – annál is inkább, mert egy kérdőíves vizsgálat során csak átfogó eredményeket kaphattunk volna, míg a próbavásárlások során a folyamatok részletesebb tanulmányozására nyílik lehetőség (Wilson 1998). Alapvető azon változók elkülönítése, amelyek döntően befolyásolják a szolgáltató-ügyfél kapcsolatát (Goodale



et al 2008). A jelen kutatáshoz szükséges mérőeszköz és lekérdezési forgatókönyv kialakítása során nagyban támaszkodtunk Kiss és Vajda 2008-as eredményeire, egyfelől az ügyfélkör pénzügyi attitűdjeinek megismerése, másfelől az általuk végzett szakértői strukturált mélyinterjúk és bevezető jellegű próbavásárlások miatt.

A magyar lakosság alacsony pénzügyi kultúrája a Magyar Nemzeti Bank 2006-os Stabilitási Jelentéséből is kiviláglik, amit Kiss és Vajda eredményei tovább árnyalnak. A felvett 392 fős véletlen lekérdezésű szegedi minta egyfelől az ügyintézők alulreprezentáltságát mutatja a termékekkel kapcsolatos információszerezés során, másfelől a biztonság elsődlegessége vegyül a hozam-kockázat-idő hármassámbivalens felfogásával. A PSZÁF-nál és a Concorde, Aegon, OTP, K&H és CIB alapkezelőinél végzett strukturált mélyinterjúk vetették fel egy későbbi próbavásárlás-sorozat szükségességét (Kiss–Vajda 2008, MNB 2006).

Munkánk során így az alábbi hipotézist járjuk körül:

Hipotézis: A kapott információk MiFID által determinált szakmai minősége nem egyenletes.

E heterogenitás igazolásához a kutatás az alábbi szabályokat követte:

- A próbavásárlások helyszínétől belvárosi, frekvenciált helyszínen lévő bankfiókok szolgáltak (23 Budapesten a Nagykörút és a Duna között, 17 Szeged belvárosában, 4 Orosházán) – mivel az ajánlások és kapcsolatok mellett az elhelyezkedés a harmadik döntő motívum a bankválasztás esetében (Devlin–Gerard 2005).
- Az egyféle vevői profil és kérdéssor miatt egy fiókot és egy ügyintézőt csak egyszer mértünk.
- Az ügyintézők egyenletlenségét a fiókok helyének, típusának, az ügyintézők nemének és korának hatását a termékinformációkra és a kommunikáció stílusára Kruskal-Wallis próba segítségével mértük.

### *2.1. A lekérdezés forgatókönyve*

A mérőeszköz és lekérdezési forgatókönyv egyszerűsége a próbavásárlások során a lekérdezőnél jelentkező memória-torzulások kezelését szolgálták – a peremfeltételek elolvasása, lekérdezése és a válaszok rögzítése ugyanis időben szétválik. Ez teret adhat az előzetes és utólagos tapasztalatokból, a várakozásokból, mérés utáni érzelmenváltozásból, figyelem fókuszáltságából fakadó torzulásoknak, amelyek egyfelől az interjú hosszának, másfelől a visszaidézhetőségének függvényei. További mérési egyenletlenség forrása lehet a lekérdezők eltérő ismeretanyaga a vizsgálat tárgyával kapcsolatban – mivel a lekérdezést két végzős és egy pénzügy-gazdaságpszichológia szakirányokon végzett hallgató hajtotta végre, így ez a torzítás minimálisnak tekinthető (Morrison et al 1997).

A próbavásárló az alábbi standard adatokat adta meg az ügyintézőnek a lekérdezési folyamat elején:

- lekérdezőnek hamarosan lesz 2 millió forintja,
- amit két évre el szeretne helyezni, valamilyen befektetési alapban,
- a lekérdező nem a bank ügyfele,
- a lekérdező információkat gyűjt, még nem szeretné elkötelezni magát,
- a lekérdező viszonya a hozamhoz és a kockázathoz irracionális.

A fenti paraméterek egyfelől biztosítják a lekérdező anonimitásának fenntartását, másfelől az elhelyezni szándékozott vagyon mértéke bár kellően nagy, nem eredményezi az „ügyfél” privát banki besorolását – ekkora időtávon azonban már valamilyen magasabb hozzáadott értékű befektetési alapban célszerű befektetni. Kiss és Vajda (2008) tőkegarantált alapokra fókuszáló kutatásával szemben ez esetben valamennyi befektetési alap egyenlő esélyekkel indult, azonban a már említett hosszú időtávú lekötés preferenciája miatt a részvény, ingatlan, alapok alapja, nyersanyag és tőkegarantált alapok reprezentálódtak felül.

Az ügyintéző által a próbavásárlás elején megadott peremfeltételek alapján javasolt alternatívák<sup>4</sup> esetében a lekérdezőnek az alábbi négy kérdést kellett feltennie:

- „Mitől lesz több pénzem?” (Mi áll a hozamképződés hátterében?)
- „Milyen kockázatok vannak?” (Milyen tényezők eredményezhetik negatív hozam létrejöttét?)
- „Milyen biztosítékok vannak?” (Milyen intézmények szavatolják számomra a partnerkockázat minimalizálását?)
- „A világpiaci folyamatok hogyan befolyásolják a hozamtermelődést?”

A fenti kérdésekre adott válaszok elhangzása után a lekérdező megköszönte a segítséget, és jelezte, hogy elgondolkozik az ajánlaton.

## 2.2. *Etikai kérdések*

Mivel már Kiss és Vajda (2008) esetében is előfordult, hogy a próbavásárlás végén az ügyintéző elkérte a lekérdező telefonszámát későbbi kapcsolatfelvétel érdekében, a jelen kutatás során a kutatásvezető száma és neve került megadásra a lekérdezők anonimitásának megőrzése érdekében.

A lekérdezős két héten át folyamatosan zajlott, így a lekérdezők nem közhették az interjú végén a próbavásárlás tényét – különben az a későbbi vásárlások valódiságát veszélyeztette volna. Mivel az interakció során csupán információk kérése történt minden nemű jogviszony kialakítása nélkül, ezért nem beszélhetünk a banknak, vagy az ügyintézőnek okozott hátrányról, vagy kárról. Adatvédelmi céllal

<sup>4</sup> Azt, hogy a javasolt termék mennyiben felelt meg a próbavásárló által megadott peremfeltételeknek nem vizsgáljuk a kutatás során – mivel munkánk során a „hogyan” és nem a „mit” kérdésre fókuszálunk.

az ügyintézők által adott névjegykártyák és egyéb, az ügyintéző azonosítására alkalmas adatok nem kaptak helyet a próbavásárlás jegyzőkönyvében – a mért eredmények és a nevek tehát nem köthetőek össze – a jegyzőkönyv pusztán a bank nevét, a helyszínt, a vásárlás befejezésének időpontját, az ügyintéző nemét és életkorát („35 évnél fiatalabb”, „35 évnél idősebb”) tartalmazza.

### *2.3. Adatfeldolgozási modell – a mérőeszköz*

A standard peremfeltételek mentén az előre megadott kérdésekre adott válaszok tartalmának rögzítésére egy önkitöltős, zárt kérdéseket tartalmazó jegyzőkönyv szolgált, amit a lekérdező az interakció lezárultát követően a bankfiókon kívül, az utcán töltött ki. A fiók és ügyintéző fent említett demográfiai adatai mellett tartalmazza az alábbi főbb elemeket:

- Az ügyfél kockázatérzékenységének és pénzügyi kultúrájának felmérése – zárt kérdések.
- Információk a befektetési alternatíva visszaválthatóságáról, kibocsátójáról, hozamáról, kockázatról, intézményi biztosítékairól, a világpiaci folyamatokról és a költségekről – zárt kérdések.
- A verbális (hangerő, háttérzaj, beszédsebesség, hangsúlyozás, artikuláció és szakszavak) és nonverbális (szemkontaktus, testtartás, kezek, mosoly, tenyér és csukló, ujjtornyozás; ügyfél elhelyezése) kommunikáció – 3 fokozatú vignettázott likert skála, illetve zárt kérdések.

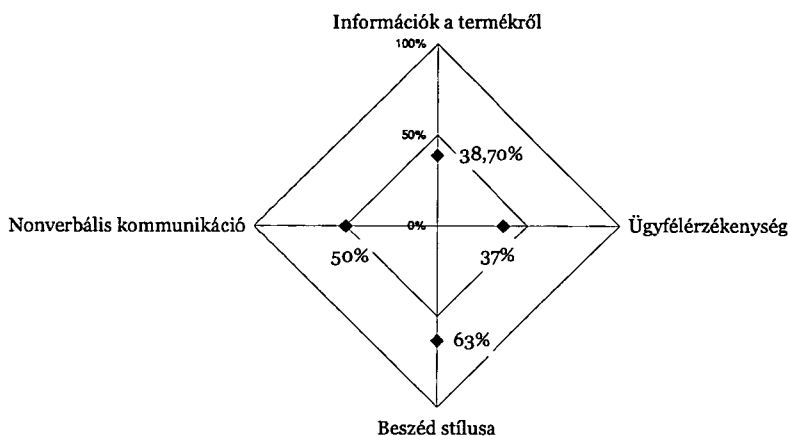
Látható, hogy az első két kérdéscsoport a kommunikáció objektív, MiFID által lefedett területére fókuszál, míg az utolsó a szubjektív kategóriákat igyekszik átfigni – ami a lefolytatott párbeszéd teljes körű mérését jelzi (Jones–LeBaron 2002, Cialdini 1999, Gillen 1999). Az értékesítési stratégiája szempontjából az objektív feltételek a MiFID által preferált – az ügyfél problémájára fókuszáló – pull stratégiát fedik le (tanács minősége, termékinformációk és ügyfél tanítása), míg a szubjektív elemek inkább az eladási fókuszú push irányzatra jellemzőek (ügyfél elhelyezése, irányítása, verbális és nonverbális kommunikáció erőteljessége). A tényezők vizsgálata során az ügyintéző mellett a bankfiókban adott feltételeket (az ügyfél tanításának tárgyi feltételei, az ügyfél elhelyezése és az ügyfélirányítás mikéntje) is méri a próbavásárló.

## **3. Eredmények**

A 41 banki ügyintéző, mint minta körében végzett próbavásárlás esetében az objektív (termékkel kapcsolatos információk nyújtása és ügyfélérzékenység) eredmények szintje jóval alatta marad az szubjektív (verbális és nonverbális kommunikáció) ismervek szintjének (38,7% és 37% szemben 50%-kal és 63%-kal). Ezt az eltérést,

egyfelől okozhatja az ügyintézők alaposabb kommunikációs és értékesítési képzettsége, vagy a lekérdezők gyengébb felkészültsége. Az objektív tájékoztatás rossz minősége a gyakorlatban azt jelenti, hogy a minta nem volt képes visszaadni már a termékek tájékoztatójában és portfólió jelentéseiben szereplő információkat sem, vagy ellentmondásba került azokkal (1. ábra).

1. ábra A négy fő ismerv átlaga és szórása a minta egészében



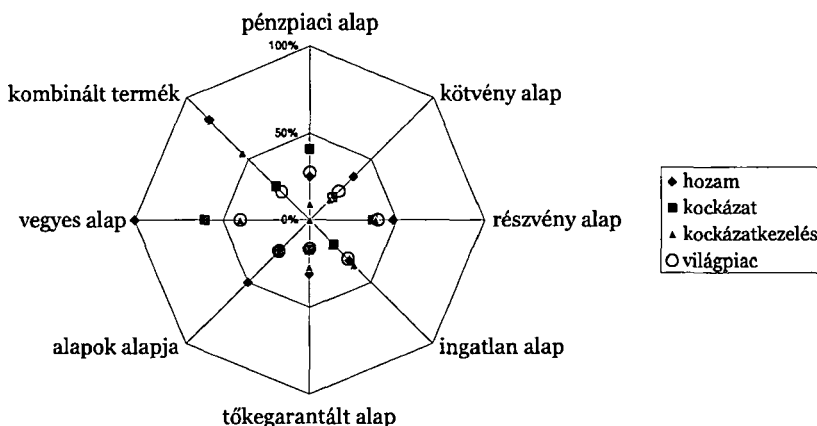
Forrás: saját szerkesztés

Ezen ábra és a későbbi elemzések alapján kimutatható, hogy a kommunikáció szubjektív elemeinek elfogadható szintje mellett a MiFID standardok szerint a minta nem volt képes visszaadni már a termékek tájékoztatójában és portfólió jelentéseiben szereplő információkat sem, vagy ellentmondásba került azokkal (1. ábra).

### 3.1. Információ a termékekről

Az 1. ábrában található, a „termékről nyújtott információk” értékét ábrázoló összesített mutató értékét a hozamképződésről, kockázatokról, kockázatkezelésről, világpiacról, kapcsolódó költségekről és a visszaválthatóságról (nyíltvégűség, zártvégűség) nyújtott tájékoztatás minősége határozza meg.

## 2. ábra Tájékoztatás minősége a hozammal, kockázattal, kockázatkezeléssel és a világgpiaci hatásokkal kapcsolatban



*Forrás: saját szerkesztés*

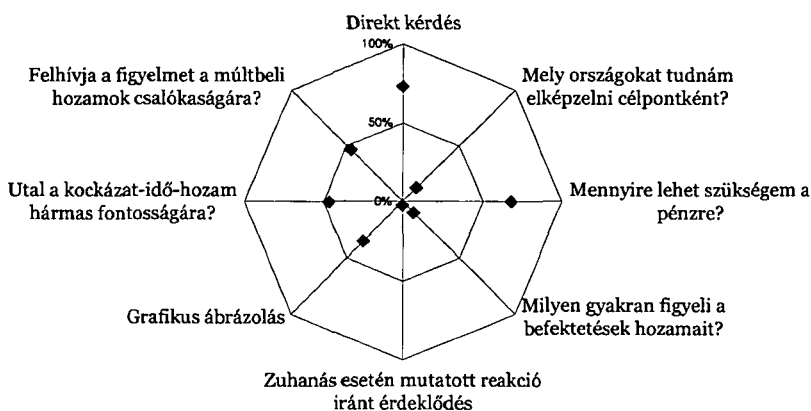
Ahogy az látható a 2. ábrán, egyedül két (a minta esetében marginális említettséggel rendelkező) befektetési alapnál talákoztunk 50% feletti minőségű ismeretátadással. Az ügyintézők ismereteinek szórtságát mutatja az a tény, hogy a hozam képződésének módját és az esetleges kockázatokat könnyebben körbe tudták írni, mint a világgpiaci hatásokat, vagy a kockázatok kezelésének módját. Hasonlóan kiegyensúlyozatlan tájékoztatást kaptunk, a termékekkel kapcsolatos költségek terén. A számlanyitás és vezetés költségeit a minta 98%-a ismertette, míg azt, hogy az alapkezelők által felszámolt költségek milyen mértékben csökkentik a termék hozamát, már csak 10% jelezte. A nyíltvégű alapok likvid jellegét, és a zártvégű alapok tartási kényszerét 38% és 45%-os gyakorisággal említették a mintában szereplő ügyintézők.

### 3.2. Ügyfélérzékenység

A MiFID esetében csupán az egyik követelményt jelentette a korrekt információszolgáltatás (amely a minta esetében nem kimagasló színvonalon zajlott), miközben az ügyintézőnek minősítenie kell az ügyfelet, előmozdítva ezzel a megfelelő termék ajánlását. A próbavásárlás során nem került sor szerződés kötésre, így nem várhatunk el ügyfélminősítő kérdőív kitöltését. Az ügyintézőnek azonban ez esetben sem árt megismerni a vevői igényeket – amit mi az „ügyfélérzékenység” összesített változóval jellemeztünk az első ábránál.

Az esetek több mint felénél hangzott el direkt kérdés arra vonatkozóan, hogy mely eszközbe (73%), milyen időtávon fektetne be (68%) a próbavásárló. Mindez abból a szempontból is érdekes, mert az általunk előre összeállított ügyfél-profilban ez a két paraméter állt a második helyen. Az esetek közel felénél tettek kísérletet az ügyfél tanítására, míg a kockázatviselő képesség firtatása elhanyagolható volt (2% és 10%) (3. ábra).

3. ábra Az ügyfél minősítése, tanítása



Forrás: saját szerkesztés

### 3.3. Verbális és nonverbális kommunikáció

A verbális és nonverbális kommunikáció 1. ábrán található összesített végeredményének meghatározásához a „beszéd stílusa” kategóriában 3 illetve 2 fokozató skálán mertük. Az „1” és „3” ismérvek jellemezték az oda nem illő, hibás megoldásokat, melyeket a feldolgozás során összevontuk, így lényegében dichotóm skáláról beszélhetünk (helyes és hibás kommunikációról). A beszéd háttérzajokhoz viszonyított hangerejét (87%, 60%), sebességét (73%), a hangsúlyozást (80%), az artikulációt (83%) és az alkalmazott szakaszavak arányát (51%). A nonverbális kommunikáció esetében a szemkontaktus gyakoriságát (59%), a test- és kéztartás nyitottságát (46% és 56%), a mosoly gyakoriságát (39%), a tenyér és csukló mutatását/elrejtését (39%), az ujjtornyozás meglétét (68%) illetve az ügyfél rendelkezésére álló teret vizsgáltuk (41%).

### **3.4. A szolgáltatás minőségének egyenletessége**

Mint látható volt a mintából, a szolgáltatás tapasztalt színvonala egyaránt messze volt mind az elvárhatótól, mind az ideálistól. Az ügyfelek elégedettségét azonban elsősorban a szolgáltatás színvonalának hullámlása rontja. Emlékeztetőül a 2. fejezetben helyet kapó, hipotézisünk így hangzott: A kapott információk MiFID által determinált szakmai minősége nem egyenletes. A szolgáltatás homogenitását firtató hipotézisünk elfogadásához, vagy elvetéséhez azonban arra van szükség, hogy meghatározzuk: létezik-e olyan ismerv, amely mentén képesek leszünk interakció nélkül előre bejósolni a szolgáltatás várható színvonalát. Ha nem találunk ilyet, akkor az egyébként is alacsony szintű objektív tudás hullámlása miatt szembe kell néznünk az ügyfél elégedettség romlásával.

A Kruskal-Wallis próba olyan kevés alkérdésben mutatott szignifikáns különbségeket, hogy az kizárta azt, hogy bármiféle különbségi trendet mutassunk ki ismérveink alapján. A demográfiai változók viszont bejósolhatók a kimenetből diszkriminancia analízis segítségével, inkább a tudás, mint a kommunikációs változók mentén. Azaz ingadozó minőségű szolgáltatást tapasztalunk a bankfiók márkájától, helyszínétől, az ügyintéző nemétől és életkorától függően, de ez az ingadozás a kimeneten a MiFID standardok szerint csak egy egyöntetűen alig közepes színvonalú szolgáltatást eredményez.

## **4. Kitekintés**

A kutatás feltáró jellege további, mélyebb vizsgálatok előtt nyithat utat. További interjúk végzése és szekunder források gyűjtésével jellemezhető horizontálisan kiterjesztett leíró munka mellett érdemes lehet vertikálisan kiterjeszteni a munkát pénzügyi ügynökök mintába történő bevonásával. A kutatás során felhasznált lekérdezési módszertan továbbfejlesztett változata teret nyithat az átlagostól eltérő vásárlóprofilokra adott eladói reakciók elemzéséhez (jay customer).

## **5. Összegzés**

A magyar bankrendszernek a pénzügyi válság és a nemzetközi bankközi piacok befagyása mellett úgy kell csökkentenie a hitel és betétállomány között fennálló rést (MNB 2008), hogy az értékesítést végző munkatársak kommunikációjának a módja és tartalma független. Egy alacsony bizalmi szinttel jellemezhető környezetben mindez rendkívüli módon megnehezítheti a pótlólagos tőke bevonását a magasabb hozzáadott értéket képviselő befektetési alapok számára – sőt, a nem kellően felkészített ügyfelek döntései további likviditási problémát is okozhatnak, ahogyan azt az ingatlanalapok példája is mutatja. A bizalmi szint emeléséhez a bankrendszernek egy gyorsan változó környezetben kell kezelnie a fióknyitási láz következtében fel-

híguló személyi állomány problémáját – mint azt Kiss–Vajda (2008) is leírta: a bankok esetében a szakmai képzési állomány és az ügyintézők arányában bekövetkezett kedvezőtlen arányeltolódás vezetett az egyenetlen kiszolgálási szinthez. Amely – annak ellenére, hogy a közvélekedés szerint a pénzügyi szolgáltatók fordítják az egyik legtöbb energiát munkatársaik ügyfélközpontúságának növelésére – nem képes maradéktalanul eleget tenni a MiFID-ben támasztott követelményeknek.

*Felhasznált irodalom:*

- Botos K. 2003: Likviditás, Szolvencia, Prudencia. In Botos K. (szerk.): *Pénzügypolitika az ezredfordulón*. JATEPress, Szeged, 156-168. o.
- Botos, K., 2006: The bank system and its stakeholders – competition in bank sector. *Bulletins of University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration*, 8-21. o.
- Chebat, J-C. – Slusarczyk W. 2005: How Emotions Mediate Effects on Perceived Justice on Loyalty in Service Recovery Situations: an Empirical Study. *Journal of Business Research*, 58, 664-673. o.
- Chiu, H-C. – Hsieh, Y-C. – Li, Y-C – Lee, M. 2005: Relationship Marketing and Consumer Switching Behavior. *Journal of Business Research*, 58, 1681-1689. o.
- Cialdini, R. 1999: A befolyásolás lélektana : a meggyőzés pszichológiája, Corvinus, Budapest.
- Consoli, D. 2005: Technological Cooperation and Product Substitution in UK Retail Banking: the Case of Customer Services. *Information Economics and Policy*, 17, 199-215. o.
- Devlin, J. – Gerrard, P. 2005: A Study of Customer Choice Criteria for Multiple Bank Users. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, 297-306. o.
- Gillen, T. 1999: A meggyőzés mesterfogásai, Pozitív befolyásolási technikák. *Bagolyvár*, Budapest.
- Goddard, J. – Molyneux, P. – Wilson, J. O. S. – Tavakoli, M. 2007: European Banking: An Overview. *Journal of Banking & Finance*, 31. 1911-1935. o.
- Goodale, J. C. – Kuratko, D. F. – Hornsby, J. S. 2008: Influence factors for operational control and compensation in professional service firms. *Journal of Operations Management*, 5, 669-688. o.
- Haenlein, M. – Kaplan, A. M. – Beeser, A. J. 2007: A Model to Determine Customer Lifetime Value in a Retail Banking Context. *European Management Journal*, 3, 221-234. o.
- Hirtle, B. 2007: The Impact of Network Size on Bank Branch Performance. *Journal of Banking & Finance*, 31, 3782-3805. o.



- Jones, Stanley E. – LeBaron, Curtis D., 2002: Research on the Relationship Between Verbal and Nonverbal Communication: Emerging Integrations. *Journal of Communication*, 9, 499-521. o.
- Kiss G. D. – Vajda B. 2008: A biztonság kockázata – a tőkegarantált befektetési alapok komplex megközelítésben. *Hitelintézési Szemle*, 2, 121-150. o.
- LE-PC-OEF 2002: Quantification of the Macro-Economic Impact of Integration of EU Financial Markets Executive Summary of the Final Report to The EC - Directorate-General for the Internal Market. London Economics in association with PricewaterhouseCoopers and Oxford Economic Forecasting
- MNB 2006: *Tájékoztató a fiatalok pénzügyi kultúrájáról készített közvélemény-kutatás eredményéről*. MNB – Pénzügyi kultúra team, Budapest.
- MNB 2008: Report on Financial Stability, April 2008. Magyar Nemzeti Bank, Budapest.
- Morrison, L. J. – Colman, A. M. – Preston, C. C. 1997: Mystery customer research: Cognitive process affecting accuracy. *Journal of the Market Research Society*, 39, 349-361. o.
- Puri, M. – Rocholl, J. 2008: On the Importance of Retail Banking Relationships. *Journal of Financial Economics*, 89, 253-267. o.
- Wilson, A. M., 1998: The use of mystery shopping in the measurement of service delivery. *Service Industries Journal*, 3, 148-163. o.

## CRM - Ügyfélkapcsolat Menedzsment – CRM a pénzügyi szolgáltató szektorban

Megyeri Eszter<sup>1</sup>

*Az ügyfélkapcsolat fontosságát az elmúlt 20 év során sokan, sokféleképpen hangsúlyozták mind az elméleti kutatások, mind a gyakorlati üzleti életben. Annak meghatározására, hogy az ügyfélkapcsolat miként legyen a stratégia, a taktikai és az operatív rendszerek része, már más megközelítéseket látunk. E dolgozat a CRM elméletét és gyakorlatát kívánja megvizsgálni az alapértelmezéstől, definícióktól elindulva, s kiteljesedve a CRM rendszerként történő bemutatására. A dolgozat második fele a pénzügyi szolgáltató szektorban vizsgálja a CRM helyét, hatékonyságát és lehetőségeit.*

*Kulcsszavak: ügyfélkapcsolat, CRM stratégia, CRM rendszer, ügyfél-életciklus*

### 1. Bevezetés

A Customer Relationship Management, (továbbiakban CRM), magyarul Ügyfélkapcsolat Menedzsment mind kutatási, mind gyakorlati alkalmazási terület több dimenzióban vizsgálható. Sokan IT rendszerként, mások üzleti stratégiaként értelmezik. A tudományos világ számos definíciót adott már a CRM-re különböző értelmezési nézőpontból, melynek áttekintésével foglalkozom e dolgozat első részében. Ezt követően bemutatom a CRM három kulcsdimenzióját részletesen kitérve a stratégia, a folyamatszervezés és az IT rendszer irányából történő megközelítésre. A dolgozat második felében a pénzügyi szolgáltató szektorra fókuszálva vizsgálom a CRM területét szorosan érintő vállalati stratégiai célkitűzéseket a szolgáltató szemszögéből. Az elemzés részét képezi a szolgáltatást igénybevevő kliensek szempontrendszerének vizsgálata azzal a céllal, hogy új lehetőségeket keressünk a CRM területén a pénzügyi szolgáltató szektor számára.

### 2. Ügyfélkapcsolat Menedzsment - Customer Relationship Management

Ügyfélkapcsolat Menedzsmentet, angolul Customer Relationship Management (CRM), *kapcsolati marketing* részeként értelmezi a marketing szakma. Önmagában egy információs technológiai fogalom, mely azon metodológiákra, stratégiákra,

---

<sup>1</sup> Megyeri Eszter, tanársegéd, SZTE Gazdaságtudományi Kar Pénzügyek és Nemzetközi Gazdasági Kapcsolatok Intézete (Szeged).

szoftverekre és egyéb web-alapon működő eszközökre épül, melyek segítik a vállalatot az ügyfélkapcsolatok szervezésében és menedzselésében. A CRM célja, hogy a vállalatot képessé tegye arra, hogy jobban megérthesse, mi jelent értéket minden egyes vevője számára, ezáltal hatékonyabbá tegye a vevők felé történő vállalati kommunikációt, növelve a vevői elégedettséget. A CRM összegyűjti, elemzi és terjeszti a releváns vevői adatokat, ezzel segítve a vevői és vállalaton belüli hatékony interakciót mindenki számára. Az információ megfelelő elosztásával támogatja a szervezet egészét abban, hogy jobban teljesítse a termékekre és szolgáltatásokra irányuló vevői szükségleteket. A CRM ez által részben helyettesíti a tradicionális marketing technikákat, melyek a marketing mixre koncentrálnak. A CRM a *vevők megtartására* helyezi a hangsúlyt az új vevők megszerzése helyett (MIS Bridge n.é.).

A kapcsolati marketing megközelítése mellett létezik egy *menedzsment* központi szemléletmód, melynek célja, hogy alkalmassá tegye a szervezetet arra, hogy a profitábilis vevőket felismerje, felkeltse érdeklődésüket, majd megtartsa őket a kapcsolat megfelelő menedzselésével (Hobby 1999). Stone and Woodcock 2001-ben módszertani, technológiai és elektronikus kereskedelmi képességekként definiálta, melynek célja az ügyfélkapcsolat menedzselése. Rigby, Reichheld & Scheftera a CRM-et az ügyfél stratégiák és folyamatok technológiai támogatásaként értelmezte a vevői lojalitás kiépítésének céljával. Rigby és szerzőtársai 2002-ben a CRM központi céljaként a vállalat üzleti folyamatainak stratégiájával történő összehangolását fókuszál a vevői lojalitás növelése és a profitcélok elérése érdekében.

A fent említett CRM definíciók alapján Tetteh a következő *összefoglaló definíciót* határozta meg: „Az ügyfélkapcsolatok menedzsmentje módszertani, technológiai és e-kereskedelmi eszközök felhasználása azzal a céllal, hogy a vállalat üzleti folyamatait összehangolja az ügyfélmegtartási és profitabilitási stratégiákkal.” (Tetteh 2008). A CRM értelmezése a következő *öt dimenzióban* tisztult le a szakirodalomban (Zablah et al 2008):

1. CRM, mint üzleti stratégia
2. CRM, mint folyamatszervezés
3. CRM, mint IT rendszer
4. CRM, mint üzleti filozófia
5. CRM, mint képesség, adottság

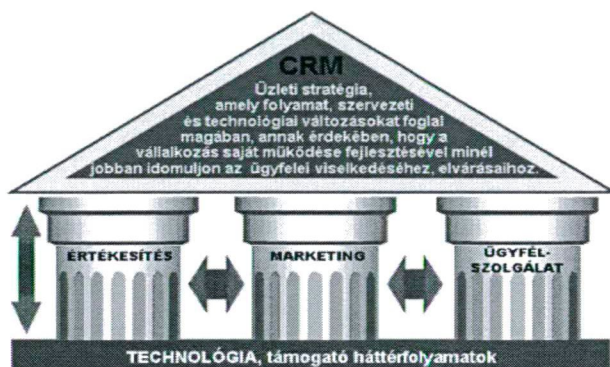
Az alábbiakban az első három dimenziót mutatom be részletesen. A negyedik pont, melyben a CRM, mint üzleti filozófia kerül értelmezésre, egy általános, tágabb megközelítést vesz kiindulópontként. Míg a CRM, mint képesség, adottság taktikai szintű alkalmazhatóságot takar. E két szélsőséges pont közötti tartalomra kívánok a következőkben fókuszálni.

## 2.1. CRM, mint üzleti stratégia

A CRM üzleti stratégiaként történő értelmezése az IBM megfogalmazásában a következő:

„Az üzleti stratégia, amely folyamat, szervezeti és technológiai változásokat foglal magába annak érdekében, hogy a vállalkozás saját működése fejlesztésével minél jobban idomuljon az ügyfél viselkedéséhez, elvárásaihoz.” (1. ábra).

1. ábra CRM az IBM Global Business Services értelmezésében



Forrás: [www-05.ibm.com](http://www-05.ibm.com)

A CRM stratégia fő komponenseit a vállalati és az ügyfélstratégia alkotja, melyek meghatározását az adott iparág elemzése és a jövőkép felvázolása előzi meg. A CRM stratégiák tipizálásakor az *ügyfél-individualizálás fokát* (alacsony-magas) és az *ügyfél-információk teljességét* (alacsony-magas) vizsgálja. Ez alapján határozza meg a stratégiai mátrixot, mely alapján a CRM stratégia lehet (Payne 2006):

- termékalapú értékesítés,
- menedzselt szolgáltatás és támogatás,
- ügyfélalapú marketing,
- individualizált CRM.

Általános tendencia, hogy a vállalatok e mátrixban idővel az Individualizált CRM irányába próbálnak elmozdulni – magasan individualizált és az ügyfél információk teljességének elérésére törekvő - eltávolodva a tranzakció-alapú megközelítéstől egy kifinomultabb, személyre szabott pozíció felé (Payne 2006).

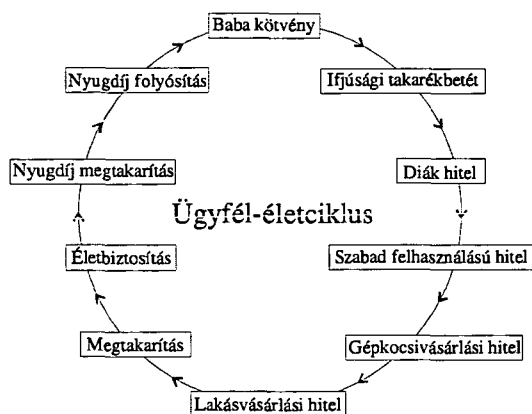
## 2.2. CRM, mint folyamatszervezés

Ha a második szintet tekintjük, akkor ez a terület a CRM-et az ügyfélkapcsolat folyamatszervezési területére vetítjük, melyben az ügyfélszolgálaton kívül a marketing

és az értékesítés érintett leginkább. A CRM hasznos információkat ad a piac szegmentálására a rendelések áttekintése során. A CRM hasznos információkat ad a piac szegmentálására a rendelések áttekintése során. Éppen ezért az ügyfélkapcsolatkezelésnek a vállalatirányítási rendszerek, az *értéklánc menedzsmentjének integrált* részévé kell válnia. Emellett az ügyfelek menedzsmentje nem csak az aktuális értékteremtés mentén értelmezhető. Az ügyfél életciklus pályáján más és más kereslettel, igénnyel rendelkezik. A CRM-nek az ügyfélmenedzsment területén, szükségszerűen ezt a megközelítést is támogatnia kell. Az ügyfél-életciklus görbének nyilvánvaló hasonlóságai vannak a termék-életciklus görbével. Az ügyfél-életciklus görbe azonban arra koncentrál, hogy olyan értékeket hozzon létre és szolgáltatasson, melyet az ügyfél az adott életciklusban ott és akkor értékel. A szolgáltató a kínált termékeket és szolgáltatásokat az ügyfél különböző életciklusaira jellemző keresletre formázza. Ebben a megközelítésben az ügyfél-életciklus görbe a vevők és a szervezet kapcsolatrendszerének különböző stádiumait reprezentálja. A vállalatok által nyújtott termékek és szolgáltatások azonban nagyon különbözőek lehetnek; így lehetetlen egy általános, minden szervezethez illeszkedő ügyfél-életciklus görbét összeállítani.

Ha a bankszektort vesszük példaként, számos olyan termék létezik, melyek az ügyfelet élete *különböző életciklusában* kívánják kiszolgálni. Igen fiatalon el lehet kezdeni a megtakarítást. 11-18 éves korosztály már célpiaca az Ifjúsági takarékbetét programoknak. Felsőfokú tanulmányok megkezdésekor már gyakran felmerül a Diák Hitel szükségessége. A tanulmányok befejezést követően felvetődik az ingatlan vásárlás szükségessége és lehetősége, melyet gyakran jelzálogkölcsön segítségével valósítanak meg. Gépkocsi vásárlásakor is találkozunk többféle hitel konstrukcióval. A nyugdíj megtakarítási szükségletek sem elhanyagolható piaci keresletet nyújtanak a banki és biztosítási szolgáltatásokra (2. ábra).

2. ábra CRM Ügyfél-életciklus a bankszektorban



Forrás: [www.marketingteachers.com](http://www.marketingteachers.com) alapján saját szerkesztés

E megközelítésen keresztül egy marketingorientált bank új vevőket szerezhet, s a meglévőket hosszabb időn keresztül tarthatja meg, ha kiszélesíti termékportfólióját az egyén élete során felmerülő banki szolgáltatások keresletének egészére.

Az ügyfél-életciklus görbe azonban lehet rövidebb is, melyre példa lehet egy személygépkocsi vásárlás. Az ügyfél-életciklusán át történő igények felmérése és előrejelzése jelenthet egy megközelítést, de egy gépkocsi használatának időtartama önmagában is egy speciális ciklust képvisel több ügyfél kapcsolódási ponttal.

### 2.3. CRM, mint IT rendszer

CRM-rendszernek nevezzük azt az integrált informatikai rendszert, ami a CRM stratégia és az ügyfélkapcsolat menedzsment támogatására szolgál egy olyan adatbázissal a háttérben, ami *nem termék-, hanem ügyfélközpontú*, és ezen kívül pontosan illeszkedik a vállalat szervezeti felépítéséhez és belső, elsősorban marketing- és értékesítési és ügyfél-kiszolgálási folyamataihoz.

A cégek többségének ma már van számlázó programja, vagy akár integrált ügyviteli rendszere is. Ezek a rendszerek termékközpontúak, így belőlük a cég termékeiről, bevételeiről és költségeiről, logisztikai folyamatairól számos hasznos információt kaphatunk. Azonban ügyfeleinkről rengeteg olyan információ és adat érkezik be nap, mint nap, amit egyáltalán nem hasznosítunk. Ezek nem kerülnek egy-egy rendszerbe, hanem a vállalat különböző részlegeinél, egymástól függetlenül működő rendszerekben kerülnek tárolásra. Egy CRM rendszerben ezek az információk nem több, egymástól elszigetelten funkcionáló adathalmazban, hanem egyetlen *megosztott adatbázisban* helyezkednek el, így az ügyféladatok teljességét, strukturált formában a vevővel direkt vagy indirekt formában kapcsolatba kerülő munkatársak elérhetik. Az adatbázishoz több felhasználó egyidejűleg is hozzáférhet, és az általuk elvégzett módosítások azonnal érvényre jutnak. Ennek révén az ügyféladatokat eleget egyetlen helyen módosítani és folyamatos karbantartás mellett naprakész információk érhetők el az ügyfelekről (Till–Tóth-Bajnóczi 2008).

2.3.1. A CRM rendszereknek a következő főbb *moduljai* léteznek (Till–Tóth-Bajnóczi 2008):

- ügyféladat-nyilvántartás,
- értékesítési projektek,
- megrendelések,
- kampánymenedzsment,
- ügyfélelégedettség-mérés.

Két alapvető típusú CRM rendszer van a szolgáltatási formát tekintve. Az egyik a vásárolt CRM modul vagy *szoftveralkalmazáson* keresztül történő CRM szolgáltatások (On-Premise), melyet azután ajánlatos telepíteni, ha a cégnek már van integrált vállalatirányítási rendszere és adattárháza. Ebben az esetben a felhasználó

vállalat megvásárolja a szoftvert, biztosítja a hardware infrastruktúrát, s nagy összegeket áldoz tanácsadási díjakra annak érdekében, hogy saját profiljára formálja a CRM rendszert. Egy CRM projekt 1,5-3 évet is igénybe vehet.

A másik típusa a külső szolgáltatóhoz kihelyezett, *igény alapú* (On Demand) CRM szolgáltatás. Ez utóbbi havi bérleti díjas formában elérhető, mely költséghatékony módon nyújt rövidtávon megtérülést a CRM bevezetési projekthez. Ezen túlmenően biztosítja azt, hogy a vállalat a saját központi üzleti tevékenységére koncentráljon. Hátránya az igény alapú CRM rendszernek, hogy limitált lehetőség van a vállalatra történő specifikus, egyedi jellegű szolgáltatási profil kialakítására. Technikai szempontból az utóbbi rendszert ezért nehezebb integrálni a már meglévő üzleti folyamatokba és IT rendszerekbe. Kis- és középvállalkozásoknál azonban preferált az „On Demand” alapú szolgáltatás, hiszen kevésbé szofisztikált igényrendszerrel rendelkeznek, költséghatékonyabbak és kevésbé kockázatosak.

Az elemzés mélysége és a komplexitás szempontjából a CRM-nek három fajtáját különböztetik meg (Payne 2006): analitikus (elemző), operatív (működtető), kollaboratív (együttműködő). Az *analitikus* CRM-nek az elemzés, a finomhangolás a fő feladata: jelentéselemzési és adatbányászati technikák alkalmazásával megismerhető az ügyfélkör, előre jelezhető a szegmensek várható viselkedése, például lemorzsolódási valószínűsége, keresztértékesítési lehetőségek, ügyfélérték. Ha rendelkezésre áll az adattárház, és működnek az analitikus CRM alkalmazások, csak akkor érdemes az *operatív* működtetéshez szükséges eszközöket beszerezni. Funkciója közül többek között lehet –direktmarketing-megoldásként– kimenő hívásokat kezdeményezni a keresztértékesítési eredmények alapján, vagy például az analitikus CRM-mel számolt ügyfélérték alapján rangsorolni a bejövő hívásokat. A *kollaboratív* CRM az összes értékesítési csatornára kiterjeszti az ügyfelekkel való kapcsolattartást. Egy bank esetében a bankfiókokra, az internetre, a mobilbank-szolgáltatásra (Demcsák 2002).

### 2.3.2. A CRM IT piaci struktúrája

Az alábbi táblázat a CRM szoftverszolgáltatók 2006-2007-es forgalmi adatait és növekedési tendenciáit mutatja millió US dollárban kifejezve (1. táblázat). Az adatok alapján az *SAP a CRM szoftverpiac vezetője* a forgalom több mint negyedének megszerzésével. Annak ellenére, hogy 22%-os növekedést ért el, részesedése, még ha kis mértékben is, csökkent leginkább a Salesforce.com és a Microsoft erőteljes növekedésének következtében. Oracle a második legerősebb versenyző a piacon a 15%-os piaci részesedésével.

A 2007-es értékesítési előrejelzés adatait a 2008-2011 időszakra, *10-11%-os teljes piacnövekedést* prognosztizálnak, melyeket bizonyára mérsékelnek a 2008-ban kezdődött gazdasági válság hatásai (2. táblázat). Ennek ellenére, a CRM piac további potenciálnövekedést rejt magában a globális terjeszkedésnek köszönhetően.

1. táblázat CRM szoftverszolgáltatók forgalom, piaci részesedés, (millió US\$)

Szolgáltató	2007 Forgalom (millió US\$)	2007 Részesedés	2006 Forgalom (millió US\$)	2006 Részesedés	'06-'07 Növekedés
SAP	2 050,8	25,3%	1 681,7	26,6%	22,0%
Oracle	1 319,8	15,3%	1 016,8	15,5%	29,8%
Salesforce.com	676,5	8,3%	451,7	6,9%	49,8%
Amdocs	421,0	5,2%	365,9	5,6%	15,1%
Microsoft	332,1	4,1%	176,1	2,7%	88,6%
Egyéb	3 289,1	40,6%	2 881,6	43,7%	14,1%
Total	8 089,3	100%	6 573,8	100%	23,1%

Forrás: Gartner 2008

2. táblázat CRM szoftverértékesítési előrejelzés globális szinten (millió US\$)

2008	2009	2010	2011
8 318	9 262	10 285	11 385

Forrás: Gartner 2008

A CRM piac magasan koncentrált a fejlett országokban. A szoftverértékesítések és bevezetések 53%-a Észak-Amerikában, 32%-a Nyugat-Európában történik. A piaci expanzió célpontjai Kelet- és Közép-Európa, Közel-Kelet és Latin Amerika, ahol növekvő számú CRM szolgáltatókat találunk. Kína, India hosszú távon nyújt potenciális expanziós lehetőségeket. A szolgáltatás típusok között meg kell említeni, hogy az *igény alapon nyújtott CRM szolgáltatások* 7-8%-át képviselték a teljes piacnak 2007-ben. A piac e szegmensének jövőbeli dinamikus bővülésére számítanak a szakértők (Burns 2006).

### 3. CRM a pénzügyi szolgáltató szektorban

A pénzügyi szolgáltató szektor az a terület, melynek ügyfélbázisa és az ügyfélkapcsolatok szolgáltatás orientáltsága, valamint tőkeerős ágazati jellege miatt a CRM koncepció látványos előretörést mutatott (Kenesei 2004). Ez a szektor az elmúlt másfél évtized alatt jelentős tanulási folyamaton is keresztülment, melyek mára csiszoltabbá tették a CRM alkalmazását az IT és üzleti folyamatok szintjén. A pénzügyi szolgáltató szektor CRM területéhez kapcsolódó *stratégiai célkitűzései* a következő fő elemekre bontható (Foss–Stone 2005):

- ügyfél központú kultúra és szervezet kialakítása,
- ügyfél-megtartási stratégia fontossága az ügyfélkör bővítése mellett,



- ügyfél/ügyfélszegmens profitmaximalizálása,
- erőforrások és törekvések összehangolása a legértékesebb vevői csoportokra fókuszálva.

A CRM stratégiák életre hívása négy szakaszra tagolható a gyakorlati tapasztalatok alapján. Az első feladat a CRM infrastruktúra struktúra felépítése, kialakítása, mely lehetőséget ad az *ügyfél információk integrált összegyűjtésére*, elemzésére, az ügyfél számára értéket jelentő szolgáltatási elemek és termékek artikulálására. A CRM bevezetése annak ellenére, hogy stratégiai szinten megfogalmazódik, de operacionalizálása kevésbé hatékony a CRM IT infrastruktúra hiányában. Így a folyamat szükségszerűen alulról felfele is építkezik, melyhez a felsővezetés elkötelezett támogatása nélkülözhetetlen. Annak ellenére, hogy minden CRM projekt azzal kezdődik, hogy határozzuk meg a CRM stratégiát, ennek gyakorlati megvalósítása akadályokba ütközik. Nem ismerjük ügyfeleinket annyira, hogy pontos képet adjunk arról, hogy ügyfeleink számára mi képvisel értéket, és azokat milyen mélységben, csoportosításban, milyen prioritásokkal kívánjuk kiszolgálni. A 90-es évek során számos CRM IT projekt bevezetése nehézségekbe ütközött, ami a stratégia kialakításának és az IT infrastruktúra nélkülözhetetlen egymásra épültségére, iteratív interakciójára vezethető vissza. Ha van egy, még ha nem is tökéletesen, de működő CRM infrastruktúra, akkor megkezdődhet az *ügyfélismeret felépítése*, az *ügyfelek szegmentálása*, mely alapul szolgál a megfelelő stratégia kialakítására. E területekre rávilágítva léphet az adott szolgáltató a következő fázisba, melyben a vállalat *erőforrásait az ügyfélértékek kiszolgálása és az ügyfélszegmens stratégia megvalósítási terve* alapján alokálja. A harmadik szakaszban kerül sor a *piaci perspektívák, a makro és mikro környezeti jellemzők* beépítése az ügyfélérték árnyaltabb finomításakor. Csak ezek után értelmezhetjük az ügyfélkapcsolat menedzsmentet *stratégiai menedzsment* szinten, a teljes vállalati stratégia integrált részeként. E folyamat során gyakran felmerül az az igény, hogy az eredeti CRM infrastruktúrát finomítsák a vállalati stratégia részeként.

### 3.1. CRM- pénzügyi szolgáltató szektor és az ügyfél

Ha az európai bankokat vesszük szemügyre a mai napig 50-60%-on van az ügyfél elfogadási szint (Foss–Stone 2005), azaz az új ügyfelek belépésének számos akadálya van. Ennek következtében, ha egy ügyfél egy adott bankkal lekezdett együttműködni, nehezen fog ezt követően váltani. A kapcsolatot nem feltétlenül értékeli az ügyfél kölcsönösnek és kölcsönösen előnyösnek, de a váltás nehézsége eltántoríthatja attól, hogy másik bankhoz forduljon. A bank és ügyfelei között történő telefonhívások 80-90%-a *tranzakció orientált* (Foss–Stone 2005), s nem tud a magasabb szintű szolgáltatás felé elmozdulni. A pénzügyi szolgáltató szektor a kapcsolati marketing és a CRM rendszerek elterjedésének egyik legdinamikusabb színtere, mégis megfigyelhetők tranzakció orientált marketing elemek, melyekre az ügyfél szempontjából történő elemzés világít rá (Révész 2006). Ezen túlmenően a bankmarke-

ting még mindig erőteljesen *termék-menedzsment fókuszú*. Az ügyfél-életciklus típusú szolgáltatás és ügyfélmenedzsment még nem kifarrott. A pénzügyi szolgáltató szektorban a potenciális fejlesztési területeket jelenthetnek a következők (Foss–Stone 2005):

- ügyfél azonosítás hatékony IT támogatással,
- életciklus menedzsment gyakorlati alkalmazása,
- ügyfél szegmentáció menedzselhetősége minden interakcióban.

Az ügyfélérték menedzsmentnek szükségyszerűen el kell mozdulnia a rövid távú termék-centrikus ügyfélmenedzsment szemléletétől az ügyfélfókuszú szolgáltatás menedzsment felé, mely komoly potenciális lehetőségeket hordoz magában mind az értékesítés növelés, mind a vevői elégedettség és lojalitás növelés területén. A szolgáltató-ügyfél kapcsolat minden stádiumában a rövid távú lehetőségek mellett, a közép és hosszú távú igények felvázolása, elemzése és az ügyfél által is preferált kommunikációja is feladata a szolgáltatónak. Az ideális érték meghatározása, melyet az ügyfél a kapcsolatteremtés folyamata alatt és annak eredményeként igényel és keres hosszabb távon kulcseleme a szféra versenyképességének. A szolgáltató számára potenciális lehetőségeket jelent annak felismerése, hogy feltérképezze a szolgáltató által nyújtott és a vevői által értékelt szolgáltatás közötti rést, hiányt (Révész 2005). Erre alapozva tervezheti szükséges termékeinek, szolgáltatásainak, kapacitásainak megteremtését a meghatározott rések megszüntetésére.

#### 4. Összegzés

A CRM, mint stratégia, mint folyamatszervezés, mint IT rendszer egymástól függően, de a folyamatos fejlődőnek. Ennek köszönhetően a CRM, mint vállalati stratégia tartalommal töltődik fel, s egyre elterjedtebbé, és alkalmazhatóvá válik. Gyakorlati eszközöket és módszertant ad arra, hogy ne csak tervek szintjén, de operatív és taktikai szinten fejlesszék a vállalatok ügyfélkapcsolataikat, mely a versenyképességük záloga. Az ügyfélorientált vállalati stratégia és kultúra nem egy új terület; gyakorlati hatékonyság alkalmazhatósága azonban a CRM technológia megjelenésével vált dinamikussá interaktív módon visszahatva mind a vállalat üzleti folyamataira, mind a vállalati stratégia egészére. E fejlődés utat nyit az ügyfélmenedzsment hatékonyságának kvalitatív mérésére is, mely a CRM-en keresztül összekapcsolhatóvá válik mind a vállalat pénzügyi mutatóival, mind a vevőkkel közvetlenül együtt dolgozó munkatársak teljesítményének mérésével izgalmas új területeket adva kutatók és gyakorlók üzleti szakemberek számára egyaránt. A pénzügyi szolgáltató szektor a CRM gyakorlati alkalmazásában korai szereplőként lépett be, jelentősen hozzájárulva a kezdeti szoftver bevezetési nehézségek kiigazításában. Szolgáltatásainak versenyképessége jelentős mértékben függ a vevői értékek alapos ismeretétől, és a

szolgáltató- ügyfél kapcsolatának dinamikájától, mely a CRM erős integrálódását vetíti előre nem csupán a pénzügyi szolgáltatók operatív folyamatirányítási rendszereibe, de a stratégia menedzsment folyamataiba is.

*Felhasznált irodalom:*

- Burns, M. 2006: Third annual CRM survey, *CAMagazine.com*, [www.camagazine.com/index.cfm/ci\\_id/34975/la\\_id/1](http://www.camagazine.com/index.cfm/ci_id/34975/la_id/1), (Letöltve 2008. 10. 15.)
- Demcsák G. 2002: A megkerülhetetlen CRM, *Piac & Profit*, [www.piacprofit.hu/?s=32&n=25&mr=861](http://www.piacprofit.hu/?s=32&n=25&mr=861) (Letöltve 2008. október 15.)
- Dyché, J. 2002: *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship*, Addison-Wesley Professional, Boston,
- Foss, B. – Stone, M. 2002: The evolution of CRM in banking., In Stone, M. – Lowrie, R. – Foss, B. – Komolafe, F (szerk.): *CRM in Financial Services*, Kogan Page, London, 199-209. o.
- Gartner 2008 Dataquest Insight: Customer Relationship Management, Worldwide, 2007 <http://www.gartner.com> (Letöltve 2008. október 15.)
- Hobby, J. 1999: Looking after the one who matters, *Accountancy Age*, 28, 28-30. o.
- Kenesei, Zs. 2004. *A kapcsolati marketing jelentősége a kereskedelmi banki tevékenységben*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- MIS Bridge n.é.: *Customer Relationship Management – Overview* McCombs School of Business at The University of Texas, [mis-bridge.mcombs.utexas.edu/knowledge/topics/crm/](http://mis-bridge.mcombs.utexas.edu/knowledge/topics/crm/) (Letöltve 2008. 11. 15.)
- Payne, A. 2006: *CRM-kézikönyv – Ügyfélkezelés felsőfokon*. HVG Kiadó Zrt, Budapest.
- Rigby, K. – Reichheld, F. R. – Schefter, P. 2002: Avoid the Four Perils of CRM, *Harvard Business Review*, 80, 101-109. o.
- Révész, B. 2005. A CRM, illetve az e-CRM rendszerek alkalmazásának hatása a vállalat ügyféloldali megítélésére. *Marketing és Menedzsment*, 1, 42-47. o.
- Révész B. 2006: Kapcsolati marketing a pénzügyi szolgáltatások piacán. In Botos K. (szerk.): *A bankszektor és stakeholderei*. Generál Nyomda, Szeged.
- Tetteh, V. 2008. Customer Relationship Management, *Research Starters Academic Topic Overviews*, EBSCO (Letöltve 2008. október 15.)
- Till, Z. – Tóth-Bajnóczi, Á. *Miért van szükség CRM-rendszerre? CRM szerepe*. DBC CRM & Database Consultany. [www.hatekonysag.hu/crm\\_customer\\_relationship\\_management.php](http://www.hatekonysag.hu/crm_customer_relationship_management.php) (Letöltve 2008. október 15.)
- Zablah, A. – Bellenger, D. – Johnston, W. 2008. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon, *Industrial Marketing Management* 2004. 33 475– 489. o.

## Pénzügyi szolgáltatások az éghajlatváltozás tükrében: elérhető kockázatmenedzselési eszközök

Csapi Vivien<sup>1</sup> – Fojtik János<sup>2</sup>

*Az éghajlatváltozás a valaha létezett legnagyobb és a legkiterjedtebb piaci kudarc, napjaink meghatározó kockázati tényezője. Bár a lehetséges következményeit senki sem tudja előre jelezni teljes bizonyossággal, mára elég sokat tudunk ahhoz, hogy megállapítsuk: A klímaváltozásból eredő kockázat egy iparáganként, földrajzi területenként eltérő, kiszámíthatatlan jelenség. A vállalkozásokat, a hosszú távú befektetéseket és technológiai változásokat fenyegető bizonytalanság mielőbbi csökkentését célzó intézkedésekre van szükség. A pénzügyi szolgáltató szférának kettős felelőssége van ebben. Egyrészt fel kell készülnie arra, hogy a klímaváltozás negatív hatást gyakorol a saját pénzügyi üzletmenetre és az ügyfeleire; másrészt jelentősen csökkentetni tudja a z éghajlatváltozásból eredő kockázatot megfelelő termékek és szolgáltatások kifejlesztésével és bevezetésével, elősegítve az alacsony üvegházgáz (elsősorban szén-dioxid) kibocsátású gazdaság létrejöttét. Tanulmányunkban áttekintjük azokat a speciális fenyegetéseket és lehetőségeket, melyekkel a pénzügyi szolgáltató szektornak szembe kell néznie az éghajlatváltozás kapcsán, koncentrálna a korai cselekvés sikeres példáira; bemutatta, hogyan vált a szén-dioxid napjaink meghatározó értéketerminánsává.*

*Kulcsszavak: éghajlatváltozás, pénzügyi szolgáltatók, biztosítók, kockázatmenedzsment*

### 1. Bevezetés

A gyakran globális felmelegedésként emlegetett *klímaváltozás* napjaink meghatározó kockázati tényezője, hatalmas kihívást jelentve mind a környezet, mind a világ-gazdaság, mind pedig egy-egy vállalkozás számára. Az éghajlatváltozásban rejlő bizonytalanság és az általa okozott gazdasági sebezhetőség a jelenséget napjaink egyik legnehezebben eliminálható kockázati faktorává teszi.

A változás az atmoszférában felhalmozódó *üvegházhatású gázok* (a továbbiakban *üvegházgázok*) koncentrációjának emelkedésével függ össze. Több ezer éven át az atmoszféra üvegházhatású gázainak szintje viszonylag stabil volt. A Föld természetes folyamatainak köszönhetően megközelítően annyi szén-dioxid nyelődött

---

<sup>1</sup> Csapi Vivien, tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástudományi Intézet (Pécs).

<sup>2</sup> Dr. Fojtik János, adjunktus, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástudományi Intézet (Pécs).

el, mint amennyit kibocsátottunk. Mára azonban nyilvánvalóvá vált, hogy az emberiség kibillentette ezt az egyensúlyt (Anderson–Gardiner 2006).

Bizonyítékokkal is alátámasztható, hogy Földünk hosszú távú időjárási mintája – az éghajlat – változik. Az átlaghőmérséklet a Föld minden pontján folyamatosan emelkedik. A globális felmelegedés következményeként a tengerszint emelkedik, visszahúzódnak a gleccserek, olvadnak a sarkkörü jégtakarók, drámaian megnő az extrém kategóriába sorolható forró napok és időjárási események (hurrikán, árvíz, földcsuszamlás stb.) száma.<sup>3</sup> Az éghajlatváltozás képletének egyik vészjósló ismertetlenjét azonban továbbra is a *természeti katasztrófák*<sup>4</sup> jelentik. A gazdasági következményeket tekintve a természeti katasztrófák által támasztott kihívások az elmúlt 30 évben egyre látványosabban jelentkeznek (1. táblázat).

1. táblázat A természeti katasztrófák által okozott gazdasági károk 1950–2008

Évtized	Események száma	Gazdasági kár	Ebből biztosított
1950–1959	12	35	4
1960–1969	15	48	9
1970–1979	17	52	9
1980–1989	13	59	21
1990–1999	35	256	96
1999–2008	46	358	187

Forrás: Munich Re (2008)

Az olyan természeti katasztrófák, mint a hurrikán, az árvíz vagy a nagy kiterjedésű tüzek az elmúlt három évtizedben növekvő gyakorisággal fordultak elő. Különösen jellemző ez a fejlődő országokra, ahol a szűkös anyagi lehetőségek mellett mind a gazdasági, mind az emberi veszteségek elképesztő méreteket ölthetnek. Csak a 2005-ös évet tekintve, mely a Rita és Wilma által követett Katrina hurrikánnal

<sup>3</sup> Az elmúlt 125 év két legmelegebb éve 1998 és 2005 volt (Burnham 2006).

<sup>4</sup> A katasztrófák két osztályba sorolhatók, a folyamatosan kialakuló (előre jelezhető) vagy hirtelen kialakuló (váratlan) katasztrófák. Ezen túl abból adódóan, hogy a katasztrófákat a természet erői, baleset, szándékos tett vagy más okok indukálnak, következik, hogy a katasztrófák típus szerint három kategóriába sorolhatók: *természeti katasztrófák*, *emberek által okozott katasztrófák*, illetve *technológiai katasztrófák* (melyek általában emberi hanyagság következményei) (Farkas 2007).

A *természeti katasztrófák* körébe tartoznak például az erdőtüz és egyéb nagy kiterjedésű tüzek, a földrengés, földcsuszamlás és beomlás, a szökőár a hő és hideg hullámok, heves zivatarok, tornádók, a hurrikán, trópusi vihar, jégvihar, erős havazás és hóvihar, az emberi egészségügyi katasztrófák, árvíz, belvíz, de katasztrófát eredményezhet a köd, szmog, szárazság, aszály, alacsony vízállás vagy az erózió, a nem megfelelő vízminőség stb. A tanulmányunk az ún. *klimatikus, légköri eredetű* természeti katasztrófákat vizsgálja, illetve az általuk támasztott fenyegetések, és a belőlük eredő lehetőségek ismertetésére vállalkozik, felvonultatva a lehetséges kockázatkezelési eszköztárt.

minden idők legaktívabb hurrikánszezonjává vált, az okozott károk meghaladják a 166 milliárd dollárt, ebből 49,2 milliárd dollárnyi volt a biztosított kár, mellyel összesen 2,8 millió biztosítási igény formájában kellett, hogy szembesüljön a pénzügyi szolgáltató szektor (Walsh 2006). A 4 trillió (milliárdszor milliárd) dolláros éves biztosítási díj bevételeivel, valamint megközelítőleg 1 trillió dolláros egyéb befektetési tevékenységből származó bevételeivel *a világ egyik legnagyobb iparágának* számító biztosítási szektor kitettsége az éghajlaváltozás által támasztott kockázattal szemben nem lehet kérdéses (Swiss Re 2007). Egy ENSZ jelentés szerint az éghajlatváltozásból (természeti katasztrófákból) eredő gazdasági károk tízévente megduplázódnak; az elmúlt 15 évben elérve az 1 milliárd dollárt. Amennyiben a jelen trendek folytatódnak az éves átlagos kárvolumen 10 éven belül eléri a 150 milliárd dollárt.

*„Az emberiség okozta éghajlatváltozással kapcsolatos ismeretek terjesztése, illetve a klímaváltozás elleni harchoz szükséges intézkedések alapjainak lefektetése érdekében tett erőfeszítéseinek”* elismeréseként az ENSZ 2007-ben Nobel-békedíjjal kitüntetett Klímaváltozással Foglalkozó Kormányközi Bizottsága (IPCC) 2007. évi jelentésében cáfolhatatlan és immáron vitathatatlan bizonyítékkal szolgált az emberi tevékenység felelősségét illetően. A fosszilis tüzelőanyagok elégetése, az erdőirtások és az intenzív mezőgazdasági művelés soha nem látott mértékű szén-dioxid kibocsátást és az üvegházhatású gázok számának és mennyiségének gyarapodását eredményezte. A légkörben található üvegházgáz-készletek az emberi tevékenység következményeként tehát folyamatosan nőnek (IPCC 2007).

## 2. A pénzügyi szolgáltató szektor és a klímaváltozás

E felismeréssel párhuzamosan azonban az emisszió-intenzív szektorokban megjelentek az üvegházgáz-kibocsátás csökkentését célzó közvetlen intézkedések a kormányzati szabályozásban és üzleti szinten is. Az éghajlatváltozás ugyanis befolyásol szinte minden iparágat, minden gazdasági tevékenységet földrajzi elhelyezkedéstől függetlenül, beleértve a *mitigáció*<sup>5</sup> és *adaptáció* finanszírozói oldaláról leginkább érintett pénzügyi szolgáltató és biztosítási szektort (2. táblázat).

A legtöbb vállalat félretette a kérdést, hogy vajon valóban az emberi tevékenységet tehetjük-e a klímaváltozás egyedüli felelőssévé, és magára a kockázati tényezőre koncentrálni. Ennek megfelelően az elmúlt néhány évben drámaian megnőtt az éghajlatváltozás kockázatát be- vagy felismerő, a kockázatkezelést megfontoló, vagy aktív kockázatmenedzsmentet végző vállalatok száma. Gyarapodott az éghajlatváltozásból adódó üzleti lehetőségeket kihasználók, és az e lehetőségek megvalósítása érdekében cselekvők aránya is. A *pénzügyi szférának* kettős felelőssége van. Egyrészt fel kell készülnie arra, hogy a klímaváltozás negatív hatást gyakorol a

<sup>5</sup> Mitigáció = enyhítés, csökkentés. Értsd a továbbiakban: Az éghajlatváltozás hatásainak enyhítése.

pénzügyi üzletmenetre és az üzletfelekre, másrészt jelentősen csökkenteni tudja a gazdálkodás kockázatát megfelelő termékek és szolgáltatások bevezetésével, elősegítve az alacsony üvegházgáz (elsősorban szén-dioxid) kibocsátású gazdaság megteremtését (Dlugolecki–Lafeld 2005).

2. táblázat A klímaváltozás hatása a pénzügyi szolgáltató szektorra szegmensenként

A pénzügyi szolgáltató szektor szegmense			A klímaváltozás potenciális hatásai
<b>Tőkejuttatók</b>			
<i>Magán-személyek</i>	<i>Vállalatok</i>	<i>Külföldi befektetők</i>	- a globális gazdaság felbomlása - csökkenő befektetői bizalom
<b>Tanácsadók</b>			
<i>Tanácsadók</i>	<i>Elemzők</i>	<i>Hitelminősítők</i>	- hatás a részvényesi értékre, hitelminősítésre - befektetői csalások megjelenése
<b>Befektetők</b>			
<i>Alap-működtetők</i>	<i>Befektetési bankok</i>	<i>Projekt-finanszírozók</i>	- romló befektetői teljesítmények - új piacok a tiszta technológiában - részvényesekkel szembeni kötelezettségek megszegése
<b>Hitelezők</b>			
<i>Bankok vállalati üzletága</i>	<i>Jelzálog-hitelezők</i>	<i>Kereskedelmi hitelek</i>	- csökkenő vállalati hitelképesség - tulajdonban/fizikai javakban keletkező károk - új piacok a tiszta technológiában
<b>Biztosítók</b>			
<i>Viszont-biztosítók</i>	<i>Biztosítók</i>	<i>Ügynökök</i>	- hitel és likviditási problémák - növekvő kereslet a kockázatot áthárító termékek iránt - lehetőségek az üvegházgáz picon
<b>Brókerek/kereskedők</b>			
<i>Befektetők</i>	<i>Áru-kereskedők</i>	<i>Brókerek</i>	- emissziókereskedés felfutása - kockázatmenedzsment felfutása
<b>Tőkefelhasználók</b>			
<i>Magán-személyek</i>	<i>Vállalatok</i>	<i>Nemzetgazdaságok</i>	- kibocsátás csökkentési követelmények növekvő költsége - extrém időjárási események veszteségei
<b>Szabályozók</b>			
<i>Közzététel</i>	<i>Számviteli-elszámolási szabványok</i>	<i>Banktörvény</i>	- kockázat közzététel - csökkenő befektetői bizalom - számviteli iránymutatás iránti igény

Forrás: Innovest (2002a)

A megfontolt befektetők, biztosítók és bankárok számára a jövőben létfontosságú lesz a mitigációs törekvések által létrejövő eszközök és kötelezettségek helyes értékelése, a *kockázatok és lehetőségek feltárása*. Így válik lehetővé a teljes körű információszolgáltatás a befektetési banki, eszközközelési, elemzési (*equity research*) és kockázatmenedzsment tevékenység számára (Papp 2007).

### 3. Fenyegetések és lehetőségek

A fenyegetések és lehetőségek részletes bemutatásakor a biztosító és a pénzügyi szolgáltató szektort elkülönítetten vizsgáljuk, elsősorban az éghajlatváltozás kezelése és az éghajlatváltozás általi érintettségükre vonatkozó specialitások miatt.

#### 3.1. A biztosítási szektor

A világszerte több mint 4 trillió dollár *biztosítási bevétel* produkáló szektor a biztosítási szolgáltatások különféle kombinációját (élet-, baleset-, vagyon-, és egyéb biztosítások), viszontbiztosítást, vagyonkezelési és egyéb kapcsolódó pénzügyi szolgáltatásokat kínáló vállalkozások rendkívül sokszínű világa, mely a növekvő népesség, és népsűrűség; az urbanizáció; az ipari tevékenységek „magas kockázatú” területekre koncentrálódása következtében az éghajlatváltozást *inkább fenyegetésnek*, mint lehetőségnak tekinti. A 3. táblázat a legjellemzőbb biztosítási szolgáltatásonként foglalja össze az éghajlatváltozásból eredő potenciális fenyegetéseket és lehetőségeket (Innovest 2002a).

Ahogy az a táblázat is mutatja, a biztosítók számára a szektort fenyegető kockázatok mellett érdemes lehet a saját, valamint egyéb kibocsátók emissziócsökkentésre irányuló törekvéséből eredő lehetőségek kihasználása; a klímaváltozással szembeni *kitettségük szisztematikus megállapítása*, hiszen így ők maguk, partnereik, valamint a biztosítottak is képessé válnak, képessé válhatnak portfólióik szén-dioxid (tágabb értelemben üvegházgáz) szempontú diverzifikálására. Mills és Lecomte (2006) 26 országban, 190 biztosító körében végrehajtott felmérése szerint a szektor szereplői az adaptáció rendkívül széles spektrumú képét mutatják.

Az 1. számú ábra adatai szerint a 190 megkérdezett piaci szereplő 11%-a éli meg potenciális veszélyként/fenyegetésként a klímaváltozást, míg ezzel szemben 39%-uk támogatja azokat a programokat, kezdeményezéseket, melyek a gazdaság egyéb iparágbeli szereplőinek figyelemfelhívása érdekében jöttek létre. Ennél is figyelemreméltóbb az *innovatív biztosítási termékeknek*, illetve a *régi termékek éghajlatszempontú újragondolásának* a megkérdezettek körében tapasztalt 35%-os aránya.



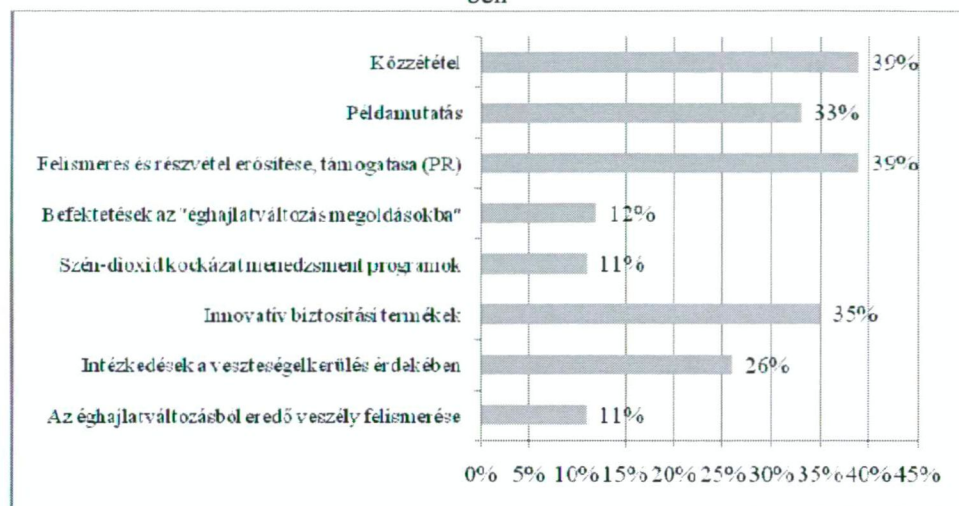
3. táblázat Fenygetések és lehetőségek a biztosító szektorban

Biztosítási al-rendszerek	Potenciális fenyegetés	Potenciális lehetőség
<i>Általános</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Új és meglévő piacok életkép- telenné válása</li> <li>- Vagyonkezelési kockázat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Új (tisztá) technológia biz- tosítása</li> <li>- Korábbi biztosítási eszkö- zök</li> </ul>
<i>Vagyon/baleset</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fizikai károk</li> <li>- Likviditási gondok</li> <li>- Népsűrűség és infrastruktúra sűrűség</li> <li>- Szabályozási változások</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biztosítási szolgáltatások iránti kereslet növekedése</li> <li>- Tiszta energia projektek és üvegházgáz kibocsátás csökkentése</li> </ul>
<i>Élet/egészség</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Egészségügyi kockázat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biztosítási szolgáltatások iránti kereslet növekedése</li> </ul>
<i>Egyéb</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vállalkozás- és, projekt- megszüntetések</li> <li>- Építőipar, szállítmányozás</li> <li>- Agrárbiztosítás</li> <li>- Politikai és szabályozási koc- kázat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mikro-biztosítás</li> <li>- Időjárási derivatív</li> <li>- Katasztrófa kötvények</li> <li>- Tanácsadói/konzultációs tevékenységek</li> </ul>

Forrás: Innovest (2002a), Hoff et al (2005)

Az utóbbi néhány év egyik legújabb, és az ügyfelek által talán leginkább kedvelt biztosítási terméke az „*annyt fizess, amennyit vezetsz*” típusú gépjármű-biztosítás, melyet mindezidáig 19 országban vezettek be azok a biztosítók, akik felismerték, hogy a megtett kilométerek (mérőföldek) csökkenése alacsonyabb baleseti kockázatot, mellesleg pedig alacsonyabb szén-dioxid kibocsátást eredményez (Victoria Transport 2005). Az „*annyt fizess, amennyit vezetsz*” típusú biztosítás csupán egy példa a sok közül. Folyamatosan új biztosítási termékek jönnek létre a környezetbarát, ún. tiszta technológiák elterjedésének támogatására; alternatív kockázatmenedzselési módszerek, katasztrófa-kötvények, valamint időjárási derivatívok jelennek meg a biztosítási tevékenységet végző vállalatok termék- és szolgáltatáspalettáján; feltörekvő, új piacokat teremtve az éghajlatból eredő kockázat kezelésének szolgálta-  
tában. Összességében a biztosítási szektor a megfelelő adaptáció, a lehetőségek ki-  
használása eredményeként meg tud szabadulni azoktól a rövidtávú kockázatoktól, amelyek a szennyezésből és a nem megfelelő technológiák használatából keletkez-  
nek és azok a hosszú távú kockázatok is csökkenhetnek, amelyek elsősorban az ext-  
rém kategóriába sorolható időjárási eseményekből adódnak (Knipe–Smith–Bingham  
2008).

1. ábra A biztosító szektor részvétele az éghajlatváltozás elleni küzdelemben



Forrás: Mills–Lecomte (2006)

Megjegyzés: az adatok a 190 megkérdezett biztosítószektorbeli szereplő arányában értendők

### 3.2. A pénzügyi szolgáltatók

A pénzügyi szolgáltatók között találkozhatunk vagyongazdálkodókkal, befektetési bankokkal, kereskedelmi bankokkal, intézményi befektetőkkel, nyugdíjalapokkal, kockázati tőke-befektetőkkel, projektfinanszírozókkal és még sorolhatnánk. E rendkívül sokszínű szektor klímaváltozással szembeni kitettsége a kockázatok és a lehetőségek széles spektrumát tartalmazza, amit a 4. táblázat foglal össze.

A biztosítási szektorhoz hasonlóan a pénzügyi szolgáltatók számára is az extrém kategóriába sorolható időjárási események (természeti katasztrófák, hurrikánok, árvizek stb.) jelentik a leglátványosabb, és egyben legsúlyosabb anyagi következményekkel járó kockázati forrást. Leginkább az ingatlanfinanszírozási tevékenységet végző, általában hosszú távra, sokszor évtizedekre – nem, vagy mindössze csekély mértékben megváltoztatható kondíciójú – hiteleket nyújtó pénzintézetek vannak kitéve a klímaváltozás kockázatának. A lakossági és vállalati ügyfeleket kiszolgáló kereskedelmi bankok (gyakran alacsonyban, vagy egyáltalán nem (be)biztosított) fiókjaik elterjedése a fejlődő piacokon szintén a fizikai károkkal szembeni kitettséget növeli. A nagy volumenű infrastruktúra-projektek finanszírozó külföldi tőkebefektetők ugyancsak növekvő kockázattal találják szembe magukat, legyen szó az abnormalis időjárási jelenségek (extrém forróság, szél, csapadék stb.) következtében kieső munkanapokról, dolgozókról; megrongálódó építési területről, vagy fizikai javokról (Innovest 2002a).

## 4. táblázat Fenygetések és lehetőségek a pénzügyi szolgáltató szektorban

Pénzügyi alrendszerek	Potenciális fenyegetés	Potenciális lehetőség
<i>Általános</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Makro hanyatlás</li> <li>- Egyenlőtlen és kiszámíthatatlan hatások</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Új piacok, termékek szolgáltatások</li> </ul>
<i>Vállalati és kereskedelmi bankok / projekt finanszírozás</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vagyonban keletkező károk</li> <li>- Ingatlanbiztosítás</li> <li>- Üvegház-gáz kibocsátás csökkentés költségei</li> <li>- Vállalati érték</li> <li>- Fizikai károk</li> <li>- Szabályozói és politikai kockázat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiszta energia technológiák finanszírozás</li> <li>- Infrastruktúra fejlesztések finanszírozása</li> <li>- Hitelezés: energiahatékony projektek</li> <li>- Új piacok</li> </ul>
<i>Asset management (vagyonkezelés)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Részvények piaci értéke</li> <li>- Ingatlan holdingok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hedge fundok</li> <li>- „klímavezető”, szektor első cégek értékpapírai</li> <li>- Éghajlattal kapcsolatos alapok</li> </ul>
<i>Magántőke</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versenyképesség romlása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Növekvő kereslet az alacsony szénkibocsátású technológiák iránt</li> </ul>
<i>Egyéb</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karbon kockázat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fedezeti ügyletek</li> <li>- Emisszió-kereskedelem</li> <li>- Mikrofinanszírozás</li> </ul>

Forrás: Innovest (2002a), Hoff et al (2005)

E fizikai fenyegetések mellett a bankok az éghajlatváltozás kapcsán is szembeülnek hitelkockázattal, valamint az új mitigációs politikából eredő jogi és szabályozási kockázattal. *Szabályozási kockázatról* leginkább Európában beszélhetünk, ahol az Európai Unió által beindított, és 2005. január 1. óta működő kibocsátás-kereskedelmi rendszer – az ún. szén-dioxid kvóták rendszere – közel 6000 vállalat számára ír elő kötelezően teljesítendő kibocsátás-csökkentési irányzatokat. Összesen öt ágazat meghatározott termelési kapacitást elérő vállalatai tartoznak az EU CO<sub>2</sub> emisszió kereskedelmi irányelvének hatálya alá (Lesi-Pál 2005). A direktíva hatálya alá eső tevékenységek és iparágak: az energetikai tevékenységek, a vas- és acélipar,

az ásványanyagipar és a papíripar, amelyek finanszírozása fokozott kockázatot jelent a pénzügyi intézmények számára (Directive 2003/87/EC). Három nagyon fontos szektor teljes egészében kimaradni látszik: a vegyipar, az alumíniumipar és a közlekedés (Lesi–Pál 2005).

Az éghajlatváltozás azonban nemcsak új kockázatokat, költségeket és felelőségeket teremt a pénzügyi szolgáltatók számára, hanem gazdasági lehetőségeket is: befektetéseket *megújulóenergia-, energiahatékonysági projektekbe*, az emisszió kereskedelembe és az „időjárási piacon” való részvétel lehetőségét, valamint egyéb potenciális befektetéseket (Bárczay 2008).

Intézményi befektetők, projektfinanszírozók szintén felismerték, hogy az időjárás-változás komoly hatást gyakorolhat a befektetésükre, ezért lépéseket kezdeményeztek a probléma kezelésére. E kockázat felismerés egyben lehetőség-kihasználás, hiszen az utóbbi években fogyasztói, részvényesi oldalról is megjelent az igény a tiszta befektetések, vállalkozások iránt. A *társadalmilag felelős* (socially responsible investments – SRI), vagy más néven etikus befektetéseket keresők ugyanis olyan hozzáállást várnak el, amelynek során a pénzüket kezelők a befektetési célpontokat nem csupán a várható nyereség és a pénzügyi kockázat alapján választják ki, hanem szempontjaik között a fenntartható gazdasági fejlődéssel kapcsolatos feltételeknek is meghatározó szerep jut. Az úgynevezett ESG (environmental, social, governance), azaz a *környezeti, társadalmi és vállalatirányítási kritériumokat* követő befektetők nem fektetik tőkéjüket olyan vállalatokba, amelyek az említett feltételek szempontjából megkérdőjelezhető tevékenységet folytatnak, így igyekeznek elkerülni az erősen környezetszennyező iparágakat, a munkavállalóit kizsákmányoló vagy egyéb társadalmi kockázatot jelentő vállalatokat (Social Fund 2003).

#### 4. Az éghajlatmenedzsment

A fenti kockázati tényezők és lehetőségek ismeretében sem dőlt el a pénzügyi szolgáltató szektor vállalkozásainak részvétele az éghajlatváltozás globális problémájának kezelésében, megoldásában. A kérdés tehát az, hogy miként reagáljon a pénzügyi szolgáltató szektor a klímaváltozás globális jelenségére. Ahogy láttuk, radikálisan eltérőek a vélemények arról, hogy hogyan befolyásolja a szektort a globális felmelegedés, sőt, még szélsőségesebb véleményekkel találkozunk arról, hogy miként kellene reagálni a szektornak erre a rendkívüli kockázati tényezőre.

Az *éghajlatkockázat-kezelési stratégia* kidolgozásának első lépése mindenképpen a jelenlegi pozíció feltárása, kitettségének meghatározása. Logikusnak tűnhet éghajlatkockázat-kezelési team felállítása – lehetőleg felsővezetői felügyelettel – a vállalaton belüli kockázat felmérése céljából. A korai cselekvés egy másik módja a vállalkozás tevékenységéből, villamosenergia-felhasználásából, és termékeinek valamint szolgáltatásainak végfelhasználásából származó üvegházgáz-kibocsátás

számbavétele, vagyis a vállalkozás, a pénzügyi intézmény ún. szén-dioxid-lenyomatának (carbon footprint) elkészítése (Walsh 2006).

Végül a kockázatmenedzselés utolsó szakasza – az éghajlattal szembeni kintesség csökkentését megelőzve – a feltárt adatok tükrében *vállalati szintű cél- és intézkedésrendszer* kialakítása, majd életbe léptetése. A megismert kockázat természetétől és mértékétől függően a *cselekvési alternatívák* széles választéka áll a vállalkozások rendelkezésére (Burnham 2006):

- Az éghajlatváltozásból eredő kockázatok és előnyök tükrében vállalati készenléti tervek létrehozásának elrendelése.
- Az üvegházgáz-kibocsátás csökkentése az intern redukációs lehetőségek kihasználásával, valamint az emisszió-kereskedéshez hasonló extern megközelítések alkalmazásával.
- A vállalati üvegházgáz-kibocsátás egy részének kompenzálása energiahatékony projektek által.
- Alternatív és megújuló energiaforrások használata.
- Az üvegházgáz-kibocsátás csökkentését elősegítő, illetve a globális időjárási problémákat enyhítő új termékek, eljárások és/vagy szolgáltatások azonosítása, majd piacra dobása.

Eltekintve a szektor azon aggodalmától, hogy a megfelelő tudományos és technikai szakértelem híján van, az éghajlatváltozással kapcsolatos fellépés gátja elsősorban a kérdés inkább társadalmi, semmint gazdasági megítélése; sőt a szektor vállalkozásai közül sokan e globális jelenség pénzügyi következményeinek súlyosságát is firtatják. A pénzügyi szolgáltatókat számos kritika érte az utóbbi néhány évben a szektor klímaváltozás iránt észlelt érdektelensége és a proaktív fellépéstől való vonakodása miatt. Természetesen ott, ahol a pénzügyi érdekek és következmények kétséget kizáróan jelentkeznek, a pénzügyi intézmények nem hátráltak meg a közpolitika szereplőivel való *együttműködéstől*. A német Dresdner Bank például tagja volt annak a csoportosulásnak, amely az Európai Uniót megelőzendő sürgette a német kormányt egy hazai emisszió-kereskedelmi rendszer kialakítására.

Bár a pénzügyi intézmények inkább a *változás eszközeként*, mint kezdeményezőjének tartják magukat, a történelem bizonyossá tette számunkra, hogy a politika által működtetett piaci rendszerek hatékony működéséhez a rendszerek kiépítése során nélkülözhetetlenek lesznek. Az alapul szolgáló termékek illetve szolgáltatások kezdeti keresletének előteremtésétől kezdve a tranzakciós szabályok kiépítéséig (bevezetéséig), az átláthatóság és közzététel követelményéig a pénzügyi szektornak kulcsszerepe lesz a piaci alapú, áruorientált megoldások létrejöttéhez szükséges feltételek kialakításában.

A pénzügyi intézményeknek továbbá kritikus szerep jut a vállalatok és a befektetők *tanácsadásában*, legyen szó a klímaváltozásról általában; az emisszió-csökkentésről; a tiszta energia-projektek finanszírozásáról; az emisszió-

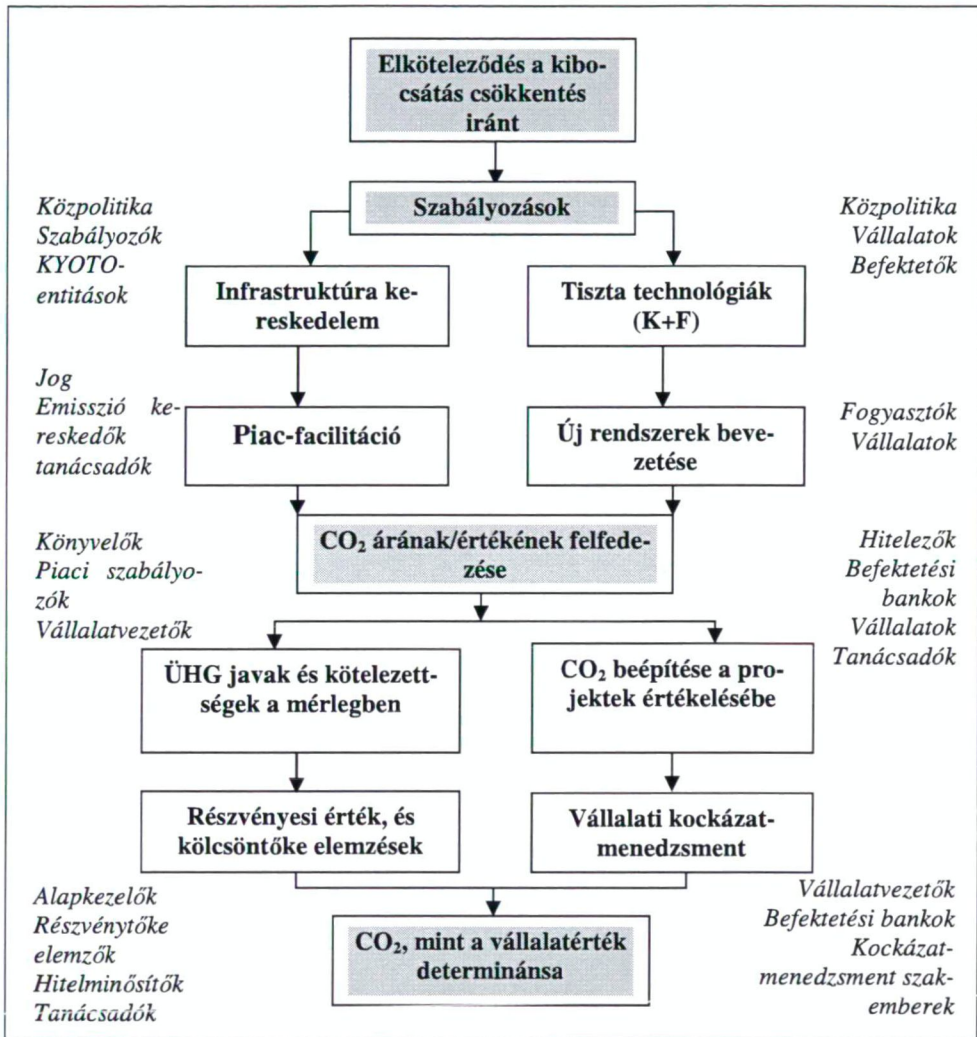
kereskedelem részleteinek kialakításáról, a kereskedés lebonyolításáról; vagy az éghajlatváltozást érintő potenciális kockázat-menedzselési megoldásokról. Az energiaszektor köré épülő piac kiépítésekor szerzett tapasztalatai birtokában az elemzők szerint a pénzügyi szolgáltatók képesek rövid időn belül létrehozni egy érett karbon piacot (Hoff et al 2005).

Végül a biztosítókat tekintve világosan látszik, hogy nem várható el a szektortól a *korlátlan kötelezettség és kockázatvállalás*. Az európai biztosítók példáját szemügyre véve azt tapasztaljuk, hogy egyszerűen nem hajlandóak fedezetet nyújtani a vállalatok számára e rendkívül sokszínű káreseményt produkáló kockázati faktorttal szemben. Az ok egyszerű, nehezen biztosítható valami, amihez nem vagyunk képesek *értéket rendelni*.

## 5. Értékteremtés és a pénzügyi szolgáltatók szerepe

A változó éghajlati körülmények szemszögéből az *értékteremtési folyamat* könnyen levezethetőnek tűnik. A biztosítók, a viszontbiztosítók, a hitelezők és a befektetők számára elkerülhetetlen az alkalmazkodás a változó éghajlati körülményekhez, ellenkező esetben növekvő mértékű pénzügyi veszteséggel illetve adott esetben csökkenő beruházási megtérülésekkel kell szembenéznük. Azonban a gyakorlatban a pontos adatok hiányában és egyéb analitikus gátak következtében ez a folyamat korántsem bizonyul egyszerűnek.

A kibocsátáscsökkentői (mitigációs) oldalról az értékteremtési folyamat tehát jóval bonyolultabb, ahogyan azt a 2. ábra szemlélteti. A CO<sub>2</sub> érték meghatározó tényezővé válásának első, kritikus lépése az *elkötelezettség megteremtése*. Ez az elkötelezettség adott kell, hogy legyen szabályozói-, és vállalkozói oldalról is. Mindez megteremti a kiindulási feltételeket az emissziókereskedelem, valamint az alacsony szén-dioxid kibocsátású, ún. tiszta technológiák létrejöttéhez. Ezek a piaci alapú tevékenységek a *szén-dioxid árának* kialakulásához vezetnek, mely előfeltétele az üvegházgáz javak és kötelezettségek mérlegben való elkülöníthetőségének, valamint a fejlesztési és tőke-beruházási projektek során a CO<sub>2</sub> pénzügyi értékelésének. Ezen a ponton már a szélesebb pénzügyi társadalom is elismeri a szén-dioxid jelentőségét, melynek köszönhetően az nem maradhat ki a részvényesi érték-, illetve hitelkockázat-kalkulálásból, vagy a vállalati kockázat-menedzselési és projekt életképességi döntésekből. Vagyis a szén-dioxid, mint a legjelentősebb üvegházgáz, a *pénzügyi érték egyik meghatározó tényezőjévé* válik (Innovest 2002b).

2. ábra A CO<sub>2</sub> értékdeteminánssá válása

Forrás: Innovest (2002b)

## 6. Összegzés

Bár senki sem tudja előre jelezni teljes bizonyossággal, hogy milyen következményei lesznek az éghajlatváltozásnak, mára elég sokat tudunk ahhoz, hogy megértsük azt. A klímaváltozásból eredő fenyegetéseket tekintve a pénzügyi szolgáltató szektor

rendkívül kiszámíthatatlan és sokszínű kockázati tényezőt eredményező jelenséggel találja szembe magát. Kockázatot jelentenek az extrém és abnormális időjárási események által okozott potenciális fizikai károk, a szabályozási követelményeket övező ellentmondások, a tulajdonosok részéről jelentkező befektetési attitűdök és még sorolhatnánk. Ahogy a legtöbb kockázati típus esetében, természetesen az éghajlatváltozás kapcsán is beszélhetünk lehetőségekről. A pénzügyi szolgáltató szektor vállalatai az elsők között ismerték fel, hogy az üvegházhatást okozó gáz kibocsátás csökkentésével, az aktív finanszírozói, tanácsadói, klímaadaptációs tevékenységgel nemcsak az éghajlatot védik, de potenciális veszteségektől óvhatják meg magukat, adott esetben pénzt is megtakarítva, hatékony kockázatmenedzsment és lehetőségek jó kihasználása esetén pedig profitot is létrehozva. A mitigációt tehát befektetésnek kell tekinteni, olyan jelenlegi és a következő néhány évtizedben felmerülő költségnek, ami segít a jövőbeni igen komoly következmények kockázatainak enyhítésében (Stern 2006). Ha ez a befektetés bölcs módon valósul meg, a költségek kezelhetőek lesznek, és a lehetőségek széles tárháza nyílik meg a vállalati növekedés és fejlődés előtt. E kihívások és lehetőségek a vállalatok részéről integrált menedzsmentet, termelési és pénzügyi szakértelmet, valamint aktív kockázatkezelést követelnek meg.

#### Felhasznált irodalom:

- Anderson, M. – Gardiner, D. 2006: *Managing the Risks and Opportunities of Climate Change: A Practical Toolkit for Corporate Leaders*. CERES, Boston.
- Bárczay A. 2008: A klímaváltozás globális kihívása és hatása a pénzügyi szolgáltatókra, *Biztosítási Szemle*, 1, 3-38. o.
- Burnham, C. 2006: *A Guide to Climate Change for Small- to Medium-sized Enterprises: How to Plan for Climate Change, Reduce Operating Costs and Develop New Business Opportunities*, The Canadian Chamber of Commerce & Pollution Probe, Toronto.
- Climate Change 2007: *Synthesis Report, A Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Dlugolecki, A. – Lafeld, S. 2005: Eds. *Climate Change and the Financial Sector: An Agenda for Action. A publication of Allianz Group and WWF*, 2005, [http://www.wwf.org.uk/filelibrary/pdf/allianz\\_rep\\_0605.pdf](http://www.wwf.org.uk/filelibrary/pdf/allianz_rep_0605.pdf) Letöltve: 2009. január 17.
- Directive 2003: 2003/87/EC of the EU Parliament and of the Council of 13 October 2003 establishing a scheme for greenhouse gas emission allowance trading within the Community and amending Council Directive 96/61/EC Official Journal of the European Union, L 27 5/32, Luxembourg.
- Farkas R. 2007: *Katasztrófa Menedzsment alapelvek Észak-Amerikában*. Katasztrófavédelmi Tudományos Egyesület Publikációk



- [http://www.katasztrofa.hu/publikaciok/EM\\_Alapelvek\\_\(Farkas\\_Roland\).pdf](http://www.katasztrofa.hu/publikaciok/EM_Alapelvek_(Farkas_Roland).pdf)  
Letöltve: 2009. március 25.
- Hoff H. – Warner K. – Bouwer L. 2005: *The Role of Financial Services in Climate Adaptation in Developing Countries*, *DIW Viertel jahrs hefte zur Wirtschaftsforschung*, 2, 196-207. o.
- Innovest-UNEPFI 2002a: *Climate Change and the Financial Services Industry: Module 1 Threats and Opportunities* (authors Innovest) Climate Change Working Group (CCWG), UNEPFI, Geneva.
- Innovest-UNEPFI 2002b: *Climate Change and the Financial Services Industry: Module 2 -A Blueprint For Action* (authors Innovest) Climate Change Working Group (CCWG), UNEPFI, Geneva.
- IPCC 2007: *Climate change 2007: Synthesis report*. Geneva, World Meteorological Organization (WMO), United Nations Environmental Program (UNEP).
- Knipe, D. – Smith-Bingham, R. 2008: Embracing Climate Change in Financial Services: New investment opportunities, new risk-return calculations. *Oliver Wyman Journal*, 9, 59-65. o.
- Lesi M. – Pál G. 2005: *A széndioxid emisszió kereskedelem elméleti alapjai és Európai Unió szabályozása*, *PM Kutatási Füzetek*, 11, 44. o.
- Mills, E. – Lecomte, E. 2006: *“From Risk to Opportunity: How Insurers Can Proactively and Profitably Manage Climate Change.”*, Ceres, Boston, MA. [http://www.earthinstitute.columbia.edu/grocc/documents/Ceres\\_Insurance\\_Climate\\_Report\\_082206.pdf](http://www.earthinstitute.columbia.edu/grocc/documents/Ceres_Insurance_Climate_Report_082206.pdf) Letöltve: 2009. március 20.
- Munich Re 2008: *Natural catastrophes 2008 Analyses, assessments, positions*. [http://www.munichre.com/publications/302-06026\\_en.pdf](http://www.munichre.com/publications/302-06026_en.pdf) Letöltve: 2009. március 30.
- Papp A. 2007: *A klímaváltozás katasztrófavédelmi feladataival összefüggő gazdaságossági, hatékonysági, műszaki fejlesztési vizsgálatok*. [www.vedelem.hu/letoltes/tanulmany/tan176.pdf](http://www.vedelem.hu/letoltes/tanulmany/tan176.pdf). Letöltve: 2009. január 28.
- Social Funds 2003: *Introduction to Socially Responsible Investing*, [www.socialfunds.com/page.cgi/article1.html](http://www.socialfunds.com/page.cgi/article1.html), 2008. december 28.
- Stern, N. 2006: *Stern Review: The Economics of Climate Change, The Impacts of Climate Change on Growth and Development* <http://www.mi.uni-hamburg.de/fileadmin/fnu-files/reports/sternreview.pdf> Letöltve: 2009. január 17.
- Swiss Re. 2007: *World Insurance: 2006*, Sigma, [http://www.swissre.com/resources/78a2a38048cc8193b5bebf786c7c74e-sigma\\_4\\_07\\_e\\_rev.pdf](http://www.swissre.com/resources/78a2a38048cc8193b5bebf786c7c74e-sigma_4_07_e_rev.pdf), Letöltve: 2009. január 23.
- Victoria Transport Policy Institute 2005: *“Pay-As-You-Drive Vehicle Insurance.”* <http://www.vtpi.org/paydsum.pdf> Letöltve: 2009. március 20.
- Walsh, T. 2006: *Climate Change: Business Risks and Solutions*. Marsh Risk Alert, Volume V, Issue 2 <http://global.marsh.com/risk/climate/climate/documents/climateChange200604.pdf> Letöltve: 2009. január 17.

## **Vélemény a gyakorlatból**

## „Szolgáltatástudomány” – válasz a XXI. század gazdasági kihívásaira

Molnár Katalin<sup>1</sup>

*Az értekezés bemutatja a „szolgáltatástudományt”, mint a XXI. század gazdasági kihívásaira válaszként kialakuló új tudományt. A tanulmány módszertana szekunder adatok gyűjtése és elemzése. A szolgáltatóipari innováció, az SSME képzés jelentősége és szükségessége indokolja a téma elemzését. A Szolgáltatástudományi Módszertani Központ Alapítvány (SZTMK) célja a szolgáltatóipari innováció fontosságának népszerűsítése, a „szolgáltatástudományi” (SSME) képzés bevezetése a magyarországi oktatási rendszerbe.*

*Számos konferencia, workshop, tudományos együttműködések, kormányzati szintű támogatási programok, és felsőoktatási képzések bizonyítják az SSME elismertségét nemzetközi szinten. A fenti körülmények indokolják és teszik egyúttal halaszthatatlanná egy szolgáltatóipari kompetenciaalapú moduláris képzési rendszer kiépítését, amely katalizálja e tudásanyag hazai meghonosítását és minél szélesebb körben való elterjesztését.*

*Kulcsszavak: „szolgáltatástudomány”, szolgáltatóipari innováció, új képzési tartalom*

### 1. Bevezetés

Az elmúlt évtizedekben a világ gazdaságban tapasztalható strukturális átalakulások leginkább a szolgáltatási szektor jelentős térmérsézésében mutatkoztak meg. Folyamatosan növekszik az ágazatban foglalkoztatott munkaerő létszáma és a nemzeti össztermékben való részesedése is. A szolgáltató rendszerek fejlődése egy új tudományág, a Service Science, Management and Engineering, röviden SSME kialakulását indukálja, melyet elősegít a tudományos, a gazdasági és a kormányzati szféra nemzeti és nemzetközi szintű támogatása. A „szolgáltatástudomány” hazai adaptációja és fejlesztése még nagyon kezdeti stádiumban van.

Az értekezés bemutatja a „szolgáltatástudományt”, mint a XXI. század gazdasági kihívásaira válaszként kialakuló tudományterületet, melynek újszerűsége interdiszciplináris jellegéből fakad.

A Szolgáltatástudományi Módszertani Központ Alapítvány (SZTMK) célja a szolgáltatóipari innováció fontosságának népszerűsítése és hazánk bekapcsolása a „szolgáltatástudományi” (SSME) kutatások és képzések nemzetközi véráramlatába. E cél érdekében az Alapítvány három prioritást definiált - a szolgáltatóipari alap-

---

<sup>1</sup> Molnár Katalin, ügyvezető igazgató, Szolgáltatástudományi Módszertani Központ Alapítvány (Budapest).

*képzés módszertani és tartalmi kidolgozását és felnőttképzésbe történő bevezetését, a „szolgáltatástudományi” képzések felsőoktatásba történő integrálását, valamint egy „szolgáltatástudományi” tudásközpont létrehozását, - működését ezen célok megvalósítása mentén szervezi. Az Alapítvány az üzleti világ, a politikai és az oktatási szféra szereplőinek támogatásával hídépítő intézményként funkcionál. Feladata a szolgáltatásokkal foglalkozó tudományos tevékenység támogatása, a fent nevezett prioritási programok megvalósításán keresztül annak elősegítése, hogy a gazdasági szereplők és a képző intézmények kapcsolatrendszerének fejlesztésével mielőbb a piaci igényeknek megfelelően képzett szakemberek álljanak rendelkezésre. Tevékenységével keretet biztosít nemzetközi kapcsolatok kiépítésére, a nemzetközi tapasztalatok és eredmények adaptációjára, a folyamatos információcsere biztosítására.*

## **2. A szolgáltatások helyzetének bemutatása, a „szolgáltatástudomány” kialakulása**

A világgazdaságban a fejlődés kulcselemévé vált az innováció, valamint a szolgáltatóipar teljesítménye. Az Európai Unióban a szolgáltatási ágazat a tagállamok többségében a GDP mintegy 70-80%-át termeli meg, és ugyanilyen arányban veszi ki a részét a foglalkoztatásból.

*A szolgáltatások a modern gazdaság minden területén jelen vannak. Közéjük tartoznak a hagyományos technológiai infrastruktúrára épülő ágazatok (pl. szállítás, raktározás, posta, kereskedelem, idegenforgalom) csakúgy, mint az újabb keletű szolgáltatások, melyek döntően informatikai infrastruktúrára, valamint magasan képzett munkaerő alkalmazására épülnek (pl. mérnöki szolgáltatások, pénzügyi szolgáltatás, vezetési és más tanácsadás, könyvvizsgálói tevékenység, számítástechnikai szolgáltatások, hulladékkezelés, energiatakarékosság és különböző üzleti szolgáltatások). A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet jelentése szerint a fordulópont 2006-ban volt: globálisan tekintve ebben az évben haladta meg először a szolgáltatóiparban foglalkoztatottak aránya (40%) a mezőgazdaságban dolgozókéét (39,7%).*

A világon tapasztalható *szolgáltatási konjunktúra* hatalmas lehetőség a magyar gazdaság számára, amely képes lehet fejlett a szolgáltatóipart és ennek révén a sokat emlegetett tudásgazdaságot megerősíteni Magyarországon. Ezzel a lehetőséggel azonban csak akkor tudunk élni, ha *színvonalas szolgáltatóipari szakképzést* és ezzel párhuzamosan egyetemi képzést honosítunk meg itthon, mivel versenyképességünk egyik legnagyobb problémája éppen a jól képzett munkaerő hiánya.

A gazdaság hatékonyságának növelését és egyben a fejlődést szolgálja az innováció, a kreativitás és azok a magas hozzáadott értékkel bíró komplex termékek, melyeket fejlett informatikai tartalomba ágyaznak. A *technológia készen áll* a szolgáltatási innováció biztosítására, azonban a *szervezetek működése és az egyének ké-*

*pesszéi elmaradnak* attól a fejlettségtől, amivel egyre magasabb szintű hozzáadott értéket teremthetnek.

Kiindulópont ezért az *innovativitás*, mint készség meghonosítása: az innovativitás, a megújulásra, az új ismeretek befogadására és alkalmazására való olyan készségek összességét jelenti, amely egyrésztől adotttnak tekinti az alapos diszciplína ismeretet, másrésztől integrálja a hatékony, gyakorlatorientált problémameglátás és –megoldás képességét a legkülönbözőbb területeken. A szolgáltatási termékek és eljárások egyik fő eleme a magas informatikai tartalom, ám ahhoz, hogy valódi innovációról beszélhessünk, egyéb tartalmi elemek, pl. közgazdasági, logisztikai, környezettechnológiai vagy más tartalmak fejlesztésére, több szakterület átlátására is szükség van.

A fejlődés egy új tudományt teremtett, melyet *Service Science, Management and Engineering-nek* (SSME), röviden service science-nek, „szolgáltatástudománynak” hívunk. Az SSME lényegének pontos meghatározása nem könnyű feladat. Az SSME több elméleti és gyakorlati területet is magába foglal, *management - társadalomtudományok - műszaki tudományok metszete*, egyúttal *üzleti – társadalmi - technológiai* ismeretek konglomerátuma. Nemzetközi helyzetét tekintve ajánlott egyetemi curriculum tartalom, multidiszciplináris kutatási terület (Spohrer 2006).

Az SSME üzleti modellek és folyamatok, tudomány és technológia, illetve emberek és kultúrák találkozási pontja. Az SSME szolgáltatás- és ügyfélközpontú, viszonyrendszerre épülő és tudásalapú tudomány, mely jellemzők alapján *új paradigmának* minősíthető. Az SSME a szolgáltató rendszer fogalmának dimenziójában értékelhető, aminek lényege emberek, technológiák, megosztott információk, és szervezetek közös értékteremtő konfigurációja.

Az SSME újszerű megközelítésben értelmezi azt az ismeretkört, amely a szolgáltatóipari innovációhoz szükséges. Eszerint ez több mint technológiai innováció, olyan interdiszciplináris megközelítésmódot igényel, amely feltételezi a humán- és a technológiai tudás közös értékteremtő képességét.

Ahhoz, hogy a „szolgáltatástudomány” önálló tudományággá váljon, szükséges a „Szolgáltatástudomány” *Diszciplína Osztályozási Rendszerének* kialakítása. A tudományterületek határvonalai még formálódnak, a tartalmak folyamatosan bővülnek, strukturálódnak.

## 1. táblázat „Szolgáltatástudomány” Diszciplína Osztályozási Rendszere

<b>General</b> 1. Service Science Education 2. Research in Service Science 3. Service Science Policy 4. History of Services 5. Case studies 6. Miscellaneous	<b>Service Management</b> 1. Service Marketing 2. Service Operations 3. Service Management 4. Service Lifecycle 5. Service Innovation Management 6. Service Quality 7. Human Resources Management 8. Customer Relationship Management 9. Service Sourcing 10. Services Law 11. Globalization of Services 12. Service Business Education	<b>Service Arts</b> 1. Service Arts Theory 2. Traditional Service Arts 3. Performance Arts 4. History of Service Arts 5. Service Arts Education
<b>Service Foundations</b> 1. Service Theory 2. Service Philosophy 3. Economics of Services 4. Theoretical Models of Services 5. Mathematical Models of Services 6. Service Complexity Theory 7. Service Innovation Theory 8. Service Foundations Education	<b>Human Aspects of Services</b> 1. Service Systems Evolution 2. Behavioral Models of Services 3. Decision Making in Services 4. People in Service Systems 5. Organizational Change in Services 6. Social Aspects of Services 7. Cognitive Aspects of Services 8. Customer Psychology 9. Education in Human Aspects of Services	<b>Service Industries</b> 1. The Service Industry 2. Utilities 3. Wholesale Trade 4. Retail Trade 5. Transportation and Warehousing 6. Information Services 7. Finance and Insurance 8. Real Estate and Rental 9. Professional and Technical Services 10. Management Services 11. Administrative and Support Services 12. Educational Services 13. Health Care and Social Assistance 14. Arts, Entertainment and Recreation 15. Accommodation and Food Services 16. Public Administration Services 17. Other Service Industries
<b>Service Engineering</b> 1. Service Engineering Theory 2. Service Operations 3. Service Standards 4. Service Optimization 5. Service Systems Engineering 6. Service Supply Chains 7. Service Engineering Management 8. Service Systems Performance 9. Service Quality Engineering 10. New Services Engineering 11. Computer Services 12. Information Technology Services 13. Service Engineering Education	<b>Service Design</b> 1. Service Design Theory 2. Service Design Methodology 3. Service Representation 4. Aesthetics of Services 5. Service Design Education	

Forrás: (Pinhanez–Kontogiorgis 2008)

Az 1. táblázat jól mutatja, hogy a „szolgáltatástudomány” hatalmas területet ölel fel, a szolgáltatásokat, mint termékeket és szolgáltatói rendszereket minden aspektusában vizsgálja, a tervezéstől a kivitelezésen át az alkalmazásig. A „Szolgáltatástudomány” Diszciplína Osztályozási Rendszere hagyományos akadémiai felosztáson alapul, mint például műszaki-, üzleti-, társadalomtudományok. Ezek jelentik az első szintjét az osztályozásnak, erre épül a „szolgáltatástudomány” fogalomrendszere. Az osztályozási rendszer még nemzetközi szinten is formálódik. Magyarországon még a terminológia sem ismert, ezért szerepelnek angol nyelven a táblázatban az alrendszerek, kategóriák. Ezzel a felosztással a cél, hogy közismert alapkategóriák segítségével épüljön fel az új tudomány osztályozási rendszere és akadémiai szintű tudományággá váljon.

### 3. A „szolgáltatástudomány” nemzetközi helyzete

Magyarországgal ellentétben a világ több pontján releváns tudományterületnek tekintik az SSME-t, melynek fejlődését a *nemzeti, regionális, nemzetközi szintű kutatási, kormányzati és gazdasági összefogás* szolgálja. SSME témában a világon több, mint 100 konferenciát (pl. INFORMS, Frontiers in Services), *workshopokat* (Kína, Japán, India, USA, Norvégia, Németország, Izrael, Írország) szerveznek. Számos nemzetközi szinten elismert szolgáltatásokkal foglalkozó szakmai csoport működik (INFORMS, AIS, HFES; IEEE, ACM). Tudományos publikációk sora és külön tematikus számok (CACM, POMS) biztosítják a legújabb eredmények ismertetését (Siegel–Hefley–Evenson–Slaughter 2008).

Mindezek mellett jelentősek a kormányzati és kutatási programokra szánt összegek is, pl. Németország 70 millió eurót különített el az Innováció a szolgáltatóiparban (Innovationen mit Dienstleistungen) programra. Az Európai Bizottság az Európai Technológiai Platformban kiemelte, hogy nagyobb hangsúlyt kell fektetni a szolgáltatóipari gazdasági növekedésre és a kutatásokra. Az Európai Unió a 2007-ben indult *Kutatási-, technológiafejlesztési és demonstrációs keretprogram* (FP7-es) K+F prioritásai közé emelte a „services innovation”-t, ezzel mintegy elismerve az SSME fontosságát a gazdaság számára (European Knowledge-Intensive Services Platform). Sikeres együttműködés folyik az *Európai Software és Szolgáltatások Hálózatában* (Networked European Software and Services Initiative, NESSI), a konzorcium célja a szolgáltatóipar európai szintű megerősítése a kutatási ernyőszervezet támogatásával.

A bemutatott adatok jól tükrözik azt a tényt, hogy az ipari szektor egyre nagyobb figyelmet szentel a szolgáltatóipari innovációnak és keresi a lehetőséget az egyetemekkel történő együttműködésre. Világszerte növekszik a szolgáltatóipar kormányzati támogatottsága, ami elvezet új tananyagok, kutatási alapok létrehozásához. Ízelítőül ismét csak pár kiragadott példa: Kína 2001-2005-re szóló öt éves terve a „Modern szolgáltatóipar” megvalósítását célozta meg, az *Amerikai Egyesült*

Államokban pedig 2007-ben elfogadták a Nemzeti Innovációs törvényt és 4 millió dollárt különítettek el a Komplex rendszerek kutatására.

A világot tekintve több, mint 70 egyetem kínál SSME képzéseket, tananyagokat, és ezen intézmények száma folyamatosan nő. Az Amerikai Egyesült Államokban a University of California Berkeley, a North Carolina State University vagy az Arizona State University csak pár név azon intézmények sorában, amelyek ilyen jellegű képzéseket is elérhetővé tettek hallgatóik számára.

Európában ugyancsak számos egyetem kínál „szolgáltatástudományi” képzést, illetve működtet ilyen jellegű kutatóközpontot. A paletta rendkívül színes, szakirányú továbbképzés, illetve mesterképzés, esetleg fakultatív kurzus formájában lehet elmélyedni a „szolgáltatástudomány” mérnöki vagy menedzseri aspektusainak tanulmányozásában. Ízelítőül következzen pár konkrét példa: Nagy Britannia, University of Sussex: Tudomány és Technológia Kutatóközpont alakult, Németországban a Karlsruhe Egyetem indított el szolgáltató rendszerek, mint eSzervezetek témában kutatásokat. Olaszországban a University of Pavia hirdetett meg „szolgáltatástudományi” mérnök szakirányú továbbképzést, Svájc az Ecole Polytechnique Federale de Lausanne-on 14 hetes, heti 6 órás Vállalat és Szolgáltatás fejlesztő Építész kurzust kínál. Finnországban, Norvégiában, Csehországban és Portugáliában is létezik már SSME képzés, számos országban ilyen jellegű képzések indításának előkészítő munkálatai folynak.

#### 4. A „szolgáltatástudomány” helyzete Magyarországon

A nemzetközi gazdasági és társadalmi viszonyokat átalakító *globalizációra*, valamint a *tudományos-technológiai fejlődésre* az oktatás és képzés szférája is megfogalmazza a szükséges lépéseket. A globalizáció erősíti a gazdasági, technológiai versengést. A tudományos-technológiai fejlődés az elméleti eredmények gyakorlati alkalmazását, elterjesztését teszi lehetővé. Az új közegben felértékelődött a tudás, amely a versenyképesség egyik meghatározó eleme és a megújulásra képes tudás elválaszthatatlan az oktatástól. A komplex szolgáltatási rendszereken belül működő egyének, intézmények egyaránt érdekeltek abban, hogy a rendszer fenntartható legyen, és hatékonyan működjön. Mindenki érdekelt abban, hogyan lehet biztosítani a magasan képzett munkaerőt, a tudásgazdaságot, illetve hogyan lehet elősegíteni a jogi, szociális, műszaki és környezeti háttér megteremtésével a szolgáltatások innovációját. Különösen fontos szerepet játszik ezért a jövőbeli fejlődés biztosítása szempontjából, hogy az ország növelje azon szakemberek számát, akik speciális szakismeretekkel, alapos szaktudással rendelkeznek egy bizonyos területen, de ezt meghaladóan rendelkeznek más területeket érintő ismeretekkel is. Az innováció alapvető eleme az új tudás, a korábbi megoldásokhoz képest a „szolgáltatástudomány” korszerűbb, hatékonyabb ismereteket biztosít. Mivel az innovatív tevékenység az egész gazdaság fenntartható fejlődése szempontjából is fontos, elvárható,



hogy az állam a képzési rendszeren keresztül is segítse, javítsa annak lehetőségét, hogy sokoldalúan képzett emberek lépjenek ki a munkaerőpiacra és tudásintenzív termékek, megoldások születhessenek.

A szakképzés minőségének egyik alapvető feltétele, hogy a szakmai profil megfelel-e a gazdasági igényeknek, illetve megfelelő rugalmassággal követi-e a gazdaság alakulását. A felnőttképzéstől várható el, hogy segítsen a gazdasági változásokhoz való alkalmazkodásban, rugalmasan pótolja az iskolarendszerű oktatás hiányosságait. A tananyag tartalmát könnyebb a gyorsan változó gazdasági igényekhez igazítani. Az SZTMK egy korszerű, rugalmas, moduláris felépítésű, szervezetre szabható, gyakorlati készségek fejlesztésére nagy hangsúlyt fektető, kompetencia-alapú szolgáltatóipari képzés módszertanának és tartalmi elemeinek kidolgozásával kívánja ezt a folyamatot segíteni. A szolgáltatóipari alapképzés biztosítja a munkáltatók számára, hogy a képzés során mindazon munkaköri alapok, ismeretek elsajátításra, és azon készségek kialakításra kerülnek, amelyek a szervezetben történő működés során már könnyen továbbépíthetők, specializálhatók.

A „szolgáltatástudomány” felsőoktatásba történő bevezetésére a leggyorsabb lehetőséget a *felsőfokú szakképzés vagy a szakirányú továbbképzés* képzési programjának kidolgozása jelentheti, amit oktatási intézmények szakmai együttműködésével valósít meg az Alapítvány. Hangsúlyt fektetett a konzorcium az együttműködés technikai keretrendszerének kialakítására és a munkakapcsolat legjobb módszerének megtalálására. Három szakirányú továbbképzési program kidolgozása történt meg Szolgáltatás-fejlesztő szakmérnök mérnöki alapképzésre, Szolgáltatás-fejlesztő szakközgazdász gazdasági alapképzésre, Szolgáltatás-fejlesztő szakmenedzser egyéb alapképzésekre építve. Mindegyik továbbképzés anyagainak kidolgozása folyamatban van.

## 5. Összegzés

Az eddigi tapasztalatok, kutatások, workshopok, konferenciák azt bizonyítják, hogy Magyarországon is egyértelműen igény van „szolgáltatástudományi” képzésre. Ezzel együtt az is látható, hogy alapvető információhiány áll fent a szolgáltatóipar helyzetéről, a „szolgáltatástudományról”, az új oktatási koncepcióról. Az SSME képzés a szolgáltatóipar igényeinek, súlyának tudatosításához járul hozzá. A „szolgáltatástudományi” képzési programok innováció-vezérelt magyar modelljének kidolgozásán és megvalósításán keresztül válhat Magyarország a tudásintenzív szolgáltatási tevékenységekhez szükséges munkaerőt biztosító tudástársadalommá. Ezen cél eléréséhez összehangolt cselekvésre van szükség mind az oktatás, mind a gazdasági élet szereplői és a politikusok bevonásával:

1. Biztosítani kell, hogy a különböző területeken tanulmányokat folytató hallgatók több területet átlátó, kiválóan képzett szakemberekké válhassanak.

- nak, akik képesek arra, hogy a szolgáltatással foglalkozó globálisan integrált vállalkozásokban hatékony megoldásokat dolgozzanak ki.
2. Mielőbb ki kell alakítani a moduláris SSME tanterveket, amelyeket rendszeresen bővíteni és finomítani kell az új ismeretanyaggal, valamint támogatni kell az integratív SSME oktatási programok és kvalifikációk elismerését és az SSME képzésben részt vevők toborzását.
  3. Ki kell alakítani a megfelelő szervezeti kereteket és gyakorlatot a gazdaság és az oktatás közötti együttműködés fejlesztésére.
  4. A szolgáltatásokkal összefüggő kutatások ösztönzéséhez az üzleti élet képviselőinek határozott iránymutatása és anyagi támogatása szükséges.
  5. A kormányzati szervek szakemberei a szolgáltatási innovációt a megfelelő finanszírozási források biztosításával támogathatják.

Az összehangolt lépések eredményeképpen lehetővé válik az *interdiszciplináris ismeretek* rendszerbe foglalása, képzésbe történő integrálása, a megfelelően képzett *szakemberek* révén pedig a *szolgáltatási innovációk* az üzleti életben és a társadalomban mérhető hatást érhetnek el.

#### *Felhasznált irodalom:*

- Pinhanez, C. – Kontogiorgis, P. 2008: A Discipline Classification System for Service Science, IBM Research. 17th Annual Frontiers in Service Conference, October 2-5, 2008, Washington, DC, USA
- Siegel, J. – Hefley, B – Evenson, S. – Slaughter, S. 2008: Legitimizing SSME in Academia: Critical Considerations and Essential Actions. In Hefley, B. – Murphy W. (eds.): *Service Science, Management and Engineering – Education for the 21st Century*, Springer, New York, USA, 3-9. o.
- Spohrer, J. 2006: Service Science, Management, and Engineering (SSME): The Opportunities and Challenges of Doing Business In Today's Global Services Economy, First German Services Science Conference, April 6, 2006, Ingolstadt, Germany, <http://www.services-science.de/Presentations/Jim%20Spohrer.pdf> Letöltve 2009. 01. 28.

## Contributors

- Tamás BESZE*, project manager, Municipality of Szeged (Szeged)  
*Rita BOGNÁR*, University of Pécs, Faculty of Business and Economics (Pécs)  
*Vivien CSAPI*, University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Department of Business and Management Studies (Pécs)  
*Katalin DOBRAI*, University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Department of Business and Management (Pécs)  
*Ida ERCSEY*, Széchenyi István University, Kautz Gyula Faculty of Economics, Department of Marketing and Management, (Győr)  
*Ferenc FARKAS*, University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Department of Business and Management (Pécs)  
*Gergely FARKAS*, graduated psychologist (MA), Institute of Psychology, Faculty of Arts, University of Szeged (Szeged)  
*Krisztina FELEGYI*, graduated economist (MA) and specialized finance and economic psychology, Faculty of Economics and Business Administration, University of Szeged (Szeged)  
*János FOJTIK*, University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Department of Business and Management Studies (Pécs)  
*Edit GYARMATINÉ BÁNYAI*, University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Department of Business and Managerial Studies (Pécs)  
*Balázs HEIDRICH*, University of Miskolc, Faculty of Economics, Institute of Management Science (Miskolc)  
*Erzsébet HETESI*, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Business Studies (Szeged)  
*Attila KAJOS*, University of Pécs, Faculty of Business and Economics (Pécs)  
*Ágnes KÁDÁRNÉ HORVÁTH*, University of Miskolc, Faculty of Economics, Institute of Business Sciences (Miskolc)  
*Gábor Dávid KISS*, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Finances and International Economic Relations (Szeged)  
*Kármén KOVÁCS*, University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Institute of Business Administration (Pécs)  
*Nóra KOVÁCS*, University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Department of Economics and Regional Studies (Pécs)  
*Zoltán KOVÁCS*, University of Pannonia, Faculty of Economics, Department of Management, (Veszprém)  
*Péter KUBA*, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Business Studies (Szeged)  
*Zsófia KÜRTÖSI*, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Business Studies (Szeged)

- Zoltán MAJÓ*, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Business Studies (Szeged)
- Éva MÁLOVICS*, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Business Studies (Szeged)
- János MÁLOVICS*, Head of Office, C&T Hungary Kft. (Szeged).
- Péter MAYER*, University of Pannonia, Faculty of Economics (Veszprém)
- Eszter MEGYERI*, University of Szeged Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Finance and International Economic Relations (Szeged)
- Katalin MOLNÁR*, Center for Service Science, Methodology and Research (Budapest)
- Petra NÉMETH*, University of Pannonia, Faculty of Economics (Veszprém)
- Zoltán NYÍRI*, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Business Studies (Szeged)
- Anita PELLE*, University of Szeged Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Finance and International Economic Relations (Szeged).
- József PÁLFALVI*, KTI Institute for Transport Sciences Nonprofit Ltd. (Budapest), Corvinus University of Budapest (Budapest)
- Csilla RAFFAI*, University of Pannonia, Faculty of Economics (Veszprém).
- Balázs RÉVÉSZ*, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Business Studies (Szeged).
- Attila RIXER*, Széchenyi István University Baross Gábor Institute of Architecture and Transportation, Department of Transportation (Győr).
- Zsolt Dániel RÉNYI*, Ph.D. student: University of Pécs, Faculty of Economics, School of Regional Economics and Policy (Pécs)
- Sarolta SOMOSI*, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Finances and International Economic Relations (Szeged)
- Krisztina STRIHÓ*, University of Szeged, Faculty of Law, Department of Civil Law and Civil Procedural Law (Szeged)
- Péter SZAKÁL*, Head of Office, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Dean's Office
- Izabella SZAKÁLNÉ KANÓ*, University of Szeged, Faculty of Economics, Institute of Economics and Economic Development (Szeged)
- Sándor TAPASZTÓ*, Szeged Pólus Development Non-profit Ltd. (Szeged)
- Beáta VAJDA*, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Business Studies (Szeged)
- László Z.KARVALICS*, University of Szeged, Faculty of Arts, Department of Library and Information Science (Szeged)

## **Szeged is Committed to Developing Electric Public Transport: development of the Tramway and Trolleybus Transport Systems in Szeged in 2008-2011 – EU Project**

*Tamás BESZE – Sándor TAPASZTÓ*

One of the main strategic goals of Szeged town is to establish an attractive, up-to-date public transport supply to make everyday travel faster and comfortable, and to fight against increasing car traffic. Therefore the Municipality decided in 2005 to implement a project aiming to develop the electric public transport. The project is supported by the European Union, and co-financed by the Cohesion Fund. The EU's transport policy encourages environment-friendly public transport for sustainable mobility.

The project includes the overall development of the complete PT system: all the three present tram lines of Szeged will be modernized and a new fourth line will be built. The route of trolley line No. 8 will be lengthened and a new trolley line will be established. The key junctions on PT routes will be reconstructed and renewed technically. The tram depot, the trolley depot and the network energy supply will be rehabilitated. The fleet will be expanded by nine new trams and ten new trolleys. The cycling network will be built further within Szeged, and special B+R facilities will be established to support public transport. Passenger information and traffic control systems will also be improved.

*Keywords: sustainable mobility, environment-friendly transport, low emission zone*

## **Electronic information data services about the European Union**

*Rita BOGNÁR*

The integration process of Hungary has not been finished yet after joining the European Union on the 1st May 2004. Similarly to the other new member states Hungary assumed that after accomplishing the prescribed criteria of the EU, it will join also the Economic and Monetary Union as the next step of the integration. The convergence is a multi-layered process taking several years and including that the formation, institutions and everyday operations of the EU become extensively known in the society as well as pieces of information about the events concerning the European Union are provided continuously.

In the European Parliament a political declaration was signed on 22th October 2008, which aimed to stimulate the cooperation between the union institutions and the member states on the communication about Europe. The aim of this paper is to present a complex approach, on the basis of this political declaration and the European strategy, about opportunities of the Hungarian citizens to get information from the community on the Internet, and how they can communicate with EU. Despite the large number of high-standard informational and communicational websites, it can be stated that the communication between the Union and the citizens – and particularly the information services in the new member states – could be improved further.

*Keywords: European Union, communication, electronic information, internet*

## **Financial Services In The View Of Climate Change: Possible Risk Management Tools**

*Vivien CSAPI – János FOJTİK*

Climate change is the greatest and widest-ranging market failure ever seen, a significant emerging global risk. Although the potential impacts can't be foreseen, we know that much by now, that we can state: Climate change risk is a sometimes hardly recognizable, industry- and geography-wide various, unpredictable phenomena. Early action is needed to provide greater certainty for business, long-term investment and technological change. The financial services industry has a two-fold responsibility in this. On the one hand, it needs to prepare itself for the negative effects that climate change may have on its business and on its customers. On the other hand, it can significantly help mitigate the economic risks and enter the low-carbon economy by providing appropriate products and services. In our paper we present an overview of the specific threats and opportunities facing the financial services industry, focusing on the successful examples for the early actions on the issue and proving how carbon became a driver of financial value.

*Keywords: climate change, financial services, insurance, risk management*

## **The affect of the service guarantee on the perceived reliability**

*Ida ERCSEY*

The service guarantees play an important role in service quality and attracting consumers. The topic of my study is the connection of the consumer' evaluation and the service guarantee in case of service failure. The aim of my hypotheses is to examine

the relationship between the perceived service quality and the reliability beside the complaint situation and the affective psychological affect based on different stage of the service warranties. The hypothesized connections among research factors were empirically testing using a sample of 341 postal users.

The results of this research indicate that consumers' quality experience in accordance with postal services has an impact on the perceived reliability. At examination of confidence in Post, it was bigger at higher service warranty. However, in case of the services with specific guarantee, the clients have fewer negative experiences and the complaint situation does not influence significantly the confidence in Post. We can get useful results in case of little price relatively services determining the relations among the different type of service guarantees, heterogeneity of service, the perceived reliability and the trust.

*Keywords:* service guarantee, reliability, complaint situation, affective psychological affect

## **Knowledge-Based Services of Nonprofit Organizations**

*Ferenc FARKAS – Katalin DOBRAI*

A broadly studied topic of today's management issues is related to the knowledge-intensive services. The task of these organizations is to fulfill knowledge-based assignments for other organizations. Similar tendencies can be observed in the non-profit sector, as well.

The aim of this paper is to study the knowledge management features of nonprofit organizations from different perspectives. After a short description of knowledge-intensive services, the paper focuses on the most important elements of the knowledge processes of nonprofit organizations, based mostly on international literature.

*Keywords:* knowledge management, knowledge-based services, nonprofit organizations, knowledge transfer, knowledge sharing

## **Some aspects of the interactive television marketing**

*Edit GYARMATINÉ BÁNYAI – Atila KAJOS*

This article investigates the knowledge of marketing professionals toward the marketing and advertising possibilities of the Interactive Television (ITV). It explores the technological and marketing changes brought by this new media, and review the possibilities to use ITV for marketing purposes. At the end of the article we look

through some interesting research possibilities, and pick one as a potential PhD thesis.

Within this exploration of the marketing aspects of the interactive television we look through not just the opportunities given by this new media but we also analyze its threats through examples, in order to show a path for other marketing researchers interested in this field.

*Keywords:* Interactive Television, marketing, digital television, customized dvertising,

## **Travel 2.0: an overview of subsystems enabling new forms of collaboration**

*Edit GYARMATINÉ BÁNYAI – Zsolt Dániel RÉNYI*

*In our article, we look to point out the peculiarities of collaboration in the travel industry with dedicated attention to social media sites. The Web, especially its so-called „web 2.0” sites fundamentally alter the role of participants in the tourism value chain and prepare ground for new opportunities and power relations. We explore the phenomenon of collaboration and web 2.0 in the context of tourism and it’s equivalent in the field – travel 2.0. We see the essence of web 2.0 and travel 2.0 in accordance with O’Reilly (2006) – as opposed to the earlier, retrospectively coined 1.0 phase – in information and accessibility ceasing to be of primary value, and networking and knowledge transfer becoming chief factors. The article illustrates the four-component system, that enables collaboration in social networks.*

*Keywords:* collaboration, cooperation, tourism, travel, web 2.0, travel 2.0, marketing

## **Hungarian Experiences of Service Leadership. Reflections of an Empirical Study**

*Balázs HEIDRICH*

The objective of the study to summarize the organization wide definition of service dilemma. Therefore, all along the study service management is understood as a managerial and leadership philosophy. After defining the service management concept the study focuses on service strategic traps, so called ”vicious circles”. Considering challenges of the openness of service systems, a framework is introduced, called the ”the culture based model of service leadership”.

Based on an international empirical research, the study compares Hungarian and Romanian production and service organizations. The key question is how much



and in which ways the organizational culture of production and service organizations are different. As a conclusion it can be said that service and production organizations are different in their human factor and the cultural side of leadership.

**Keywords:** *service strategies, culture-based model of service leadership, Hungarian service organizations, paternalistic leadership Problems of assessing performance in higher education*

## **Problems of Assessing Performance in Higher Education**

*Erzsébet HETESI – Zsófia KÜRTÖSI*

Our study seeks answers for the following questions: how can the performance of higher education services be assessed, who the stakeholders are, what dimensions of performance they think to be important, can the measurement of their satisfaction be modelled.

The article deals with the dilemmas of conceptualization and operationalization of the different categories and the problems of research methodology. It highlights that both defining concepts and standardization of possible research procedures are in their infancy and it suggests the development of a complex research model for assessing the performance of higher education services.

**Keywords:** *higher education, performance*

## **Liberalisation of the natural gas market and district-heating**

*Ágnes KÁDÁRNÉ HORVÁTH*

Even though the scarcity of energy sources is evident, the primary energy consumption, although already significant, is increasing world wide. For this reason and also because of the increasing energy prices, energy policy has come into focus. The topic of energy raises problems in all areas: on the level of the economy, the society and politics. The power and economic wealth, but also the defencelessness of a country is highly dependent on the energy resources available.

Another important characteristic of the world economy is the ongoing globalisation and liberalisation. The privatisation and/or deregulation of the utilities generated lively debates among experts. In recent years one could witness the gradual reshuffling and opening of energy markets (electricity and natural gas).

The paper connects the two main topics through an analysis of district-heating. It takes off from the assumption that the price and availability of energy influences de-

cisively the competitiveness of major energy consumers, such as district heating companies. As natural gas is the dominant source of energy in district-heating, the paper primarily addresses the issues of liberalisation of the natural gas market, and the effect of this process on district-heating.

*Keywords: district heating, natural gas market, liberalization*

## **Hungarian banking system and MiFID – outcomes of mystery shopping on a 41 retail adviser sample**

*Gábor Dávid KISS – Krisztina FELEGYI – Gergely FARKAS*

Hungarian banking system is lack of liabilities according to the global financial crisis – which is a strong incentive of stronger retail activity. Sale of funds units is regulated by Markets in Financial Instruments Directive in the European Economic Area to increase competition and consumer protection in investment services. MiFID requires firms to categorize clients as "eligible counterparties", and has requirements relating to the information that needs to be captured when accepting client orders. Interaction between retail financial advisers and clients were studied by mysterious shoppers. The sample included 41 frequented bank offices in the capital and other cities in August 2008.

Measured level of financial services was fragmented, and was not acceptable according to MiFID standards. Details of investment funds were not clear for financial advisers in the sample, and they did not give the required attention for clients preferences.

*Keywords: customer satisfaction, MiFID, mystery shopping, retail financial advisers*

## **Reference services of the university libraries: challanges and opportunities**

*Kármén KOVÁCS*

In this paper I deal with the reference services of university libraries. Basically, I specialize on what development opportunities can be solution in consequence of the dynamic quantitative increase, changed type and rising complexity of information sources and the change of customer needs. The working up of the scrutinized problem is based on my reference librarian experience that I gained in the Library of the University of Pécs and on my three-month long study that I did with the purpose of

knowledge transfer in the Library of the Ohio University. I support and complete my professional experiences with international academic journal articles.

First, I explore the challenges refer to university libraries, I point out the increase of the quantity and importance of e-documents, the rise of the diversity of information sources and the complexity of research environment. I characterize the traditional and the new forms of reference services. I present and analyse the importance of customers' education, the alternatives of online reference services and a library environment providing holistic services, called Information or Learning Commons, in detail as solution possibilities to challenges.

*Keywords: university library, library services, reference services, subject guides, research guides*

## **Optimization of health care services in the view of public and private sector**

*Nóra KOVÁCS – Vivien CSAPI*

The situation of Hungarian health care system is in our days considerably troubled. The segments of health care can we analyze just correlate with one another because of the equal and overlapping problems. Accordingly the choice of issue this paper is because of its extraordinary actuality, namely the renewal of health care systems is a very heated question and it generate heavy conflicts all over the world. Obviously the movement of Hungarian health care is inadequate in many ways, moreover disastrous, thus the changeover is a must. Nowadays the public sector is too large and less efficient in numerous country: it produce many goods and services less efficient like the private sector.

In our paper - we place emphasise on the unique speciality of health care services – we bring into focus the more optimal division of role and the symbioses of private and public sector. First, we introduce the relationship between public and private sector in the view of history, then we reveal the features of health care services. Finally, we review the possible assets of health care policy refer to the health care services.

*Keywords: health care policy, health care services, reform*

## **The spreading of e-services in the light of a university case study**

*Zoltán MAJÓ – Péter SZAKÁL*

In relations with taking advantage of services, - with the spreading of communication technologies - it happens more and more often that the service is supplemented with some kind of e-service as well without being related to personal interactions. The so called face-to-face (based on personal relations) characteristics of the usual services, for instance, in banks or in educational institutions, are getting virtualised and solutions based on technical appearance, such as home banking and e-learning, become general. In our article, we are examining the spread of e-services beginning from e-economic model framing the virtualization of e-services through online services to academic online case study of public service. The latter illustrates that the e-services can be effective tools not only in connection with the expenses and effectiveness but also with developing corporate culture and reorganizing business processes.

*Keywords: e-services, information management, e-business*

## **Culture of financial organisations – case studies**

*Éva MÁLOVICS – Péter KUBA – Zoltán NYÍRI*

Our paper examines the culture of two financial organisations with quantity and quality methods. As theory we use integration approach from the several theories of organisational culture. By using results of our questionnaires and structured interviews we show a detailed picture of cultural characteristics of examined organisations. These results give useful information about inner values and attitudes for the management and the organisation members too. According to our research the examined organisations have the same values and problems in customer-orientation, technicality, formal- and informal communication, team spirit, leadership, goal-orientation. This is explained by heritage of socialism.

*Keywords: organisational culture, integration approach, financial organisations, case studies*

## **Organizational culture and competences in health-tourism: theoretical models and possibilities of investigation**

*János MÁLOVICS – Éva MÁLOVICS*

In our paper we deal with the interaction between the organizational culture and competences. We review in brief the importance of the organizational culture and its relevant approaches. After then we introduce the several levels of competence construction and the supposed relationships between the individual and group level on the grounds of Bandura's "self efficacy model". The above mentioned constructs and models appear in the practice of organizations, and we plan an empirical investigation of the drafted connections in the practice of the area of health tourism. In this paper we write about the theoretical connections of this topic, in connection with the empirical research we introduce our research model only.

*Keywords: organizational culture, competences, health tourism*

## **Paternalistic style or shared decision? Patients' opinion on doctor-patient communication**

*Éva MÁLOVICS – Beáta VAJDA – Péter KUBA*

Doctor-patient relationship is largely determined by the communication between the two parties. According to the international literature on communication and decision making in healthcare, shared decision making and acting on patients' individual preferences are increasingly gaining importance. In Hungary, at the same time – according to former research results – still the paternalistic style of communication and decision making is dominant. This paper presents the results of a questionnaire survey investigating the opinion of the patients' side about doctor-patient relationship, preferences for involvement in decision making and former experiences. Our results confirm that paternalistic style prevails and delegating decisions to doctors is often preferred by both sides.

*Keywords: medical services, communication, paternalistic style, decision making*

## **Cluster survey in tourism in the Órség region**

*Péter MAYER – Csilla RAFFAI*

Tourism is a complex issue. The tourism product can be interpreted in a numerous way including a series of services consumed throughout a limited amount of time, the highly individual experience derived from these, but also as a system comprising different types of social entities and various links between them. Taking the latter approach this paper examines social networks of rural tourism service providers and the ways this fosters or undermines innovation. Innovations in this context include capabilities and activities to adapt to and deal with the needs and wants of tourist's representing a distinct cultural and social background. Based on a series of interviews with one village tourism service providers in this paper I try (1) to classify rural tourism service providers according to their entrepreneurial character, (2) to define types of links between them, (3) to examine their social network to explore how much and in which ways their innovation capacities are embedded into local social and cultural relations. Based on network theory and the empirical data the paper aims to come up with definition of what network properties and characteristics of key persons ("nodes") are vital to the success of a rural community on the tourism market.

*Keywords: rural tourism, culture, Cameron-Quinn model*

## **CRM – Customer Relationship Management CRM in the financial service sector**

*Eszter MEGYERI*

In the last 20 year, the importance of customer relationship was emphasized by many in a variety of ways both in theoretical research and practical business life. However, to determine how customer relationship should be a part of not only the strategy, but also tactical and operative systems, we find different approaches. This paper looks at the theoretical and practical bases of CRM starting from definitions expanding to the presentation of CRM as a concept and system. The second part of the paper briefly provides an insight in the role, effectiveness and opportunities of CRM in the financial service sector.

*Keywords: customer relationship, CRM strategy, CRM system, customer lifecycle*

## **Service Science - Answer to the Economic Challenges of the 21st Century**

*Katalin MOLNÁR*

The paper presents Service Science, Management and Engineering as a new science for the economic challenges of the 21st century. The methodology is based on data gathering, and analysing. Service innovation, and importance of SSME education explain the analysis of this topic. The Center for Service Science, Methodology and Research aims at widespreading and strengthening of the SSME education and research activities in Hungary.

Several conferences, workshops, scientific cooperations, governmental supports and higher education programmes and qualifications are the proof for the international acknowledgement of SSME. Because of all the facts mentioned above it is time to set up a modular service education system that predicates the realisation and wide-spreading of Hungarian service science.

*Keywords: Service Science, Management and Engineering, service innovation, new education content*

## **The role of service - national and international comparison, Service map**

*Petra NÉMETH – Zoltán KOVÁCS*

The aim of this paper was to direct the attention to services and make it undisputable that the role of the services is essential and important to deal with. Even though for the statistical systems, which this paper focuses to, which were not exactly made to handle services properly. However both systems - Hungarian Standard Classification of Occupations (FEOR/NACE) and Hungarian Training Catalogue (OKJ) – contain a group for services.

According to this research it can be easily seen, that there are mostly services in the FEOR and there is a category called 'Servicelike occupations' which doesn't include health services and education nor office services which are in another separated category. In the OKJ health and education are classified as separated categories, so they don't belong to 'Services' category either.

It is obvious that both statistical system lay store by services although some groups of services don't belong to 'Servicelike occupations' or 'Services', but other or separated categories

*Keywords: comparison, FEOR, OKJ*

## **From the transport policy across the decoupling to the shuttle trains**

*József PÁLFALVI*

In the European Union the rate of growth of the good transportation's output is superior, one of the passenger transportation's output comes up to the rate of the economic growth. The development of transportation provides a greater level of individual and economic mobility for people, it makes possible for them to utilize along with developing service standards the community transportation services, thereby reducing the environmental load and that accompanying individual transportation. The modern transport policy, so the Hungarian Unified Transportation Development Strategy (UTDS) aims at the protection of environment, in the modal split the decoupling principle is enforcing by the co-modality, that is to say the UTDS reduces the dependency between "environmental bads" and "economic goods" within the transport. One of the decoupling methods is the increase of commercial speed of railway transport with the operation of freight shuttle trains, at the same time raising his competitiveness.

*Keywords: transport policy, modal split, decoupling, shuttle train*

## **Fostering the flow of services in the EU with the tools of competition policy**

*Anita PELLE*

The study volunteers to show how the competition regulation system of the European Union serves the flow of services among the Member States. In order to answer the question, we firstly give an overview of the main relevant elements of Community competition regulation. We also present the regulation on services of general economic interest. After that we give an outline of the global tendencies fostering the transnationalisation of services which, logically, have an effect on the flow of services among the Member States as well. The competition policy of the EU, as a response to these changes, has defined liberalisation as one of its separate regulation areas. It can primarily be interpreted for the services markets. We also introduce the recent development of this area of competition policy: first we examine the institutional-political framework and then we present some relevant cases of Community competition law. This is our way of showing the specific procedure, which gives the answer for the question asked above.

*Keywords: services of general economic interest, European Union, competition regulation, liberalization*



## **Relationship Orientation in Services Marketing**

*Balázs RÉVÉSZ*

Enterprises exploring a sustainable edge in the field of competition are evaluating the importance of having long term, strong relationships differently. Based on the results of Hungarian and international researches we may state: the importance of relationship orientation differs based not only on the size of the company or on the markets to be served, but on the fields of operation as well. The spreading of relationship marketing orientation was the fastest in business (B2B) markets and among service companies. These two fields played a mayor role in the evolution of the relationship marketing discipline as well. The CMP model developed by Coviello és szerzőtársai (2002) gives important inputs to analyze the spreading of relationship marketing by distinguishing four different orientations in marketing. In this article the adaptation of the CMP model in Hungary and the results of the research are summarized with special attention to the fields of services.

*Keywords: services marketing, relationship marketing, marketing orientation*

## **Standard Background of Certain Elements of Service Quality Conception of Public Transport**

*Attila RIXER*

Public traffic services namely public transport services play a significant role in creating living standards of social goods. Hence meeting highest possible demands of general social expectations of a suitable quality performance and the availability of this particular service is crucial. To generalise thematic standards collected on the bases of the so called best practices may provide a good base to start from.

Several pieces of relevant information resources are available - such as requirements, separate requirements, guidelines, general recommendations and guidance, sector and transport standards, technical report and technical guidance - as a result of exploitation of the relevant standard background. The available standard information provides satisfactory background to elaborate a suitable service quality management system and a service quality concept of the domestic public transport service companies.

*Keywords: public transport, services, quality, terminology*

## **Services market and liberalization in the European Union Who gains?**

*Sarolta SOMOSI*

Through the liberalization of services sector and by the approval of services directive the European Union declared the aim of bringing closer the existence of common services market with all its advantages to all the citizens and entrepreneurs. A real, effectively functioning common services market would also give a new impetus both to the competition within the European Union and to essential, long awaited competitiveness expressed in the Lisbon Strategy. The aim of present study is to examine with all of our restrictions, what (may) happen on the special field of energy market by all the changes made within liberalization.

Our intention is not to answer the question mentioned in the title, but to raise more and more questions which can be starting points of a reasonable work. At the same time we intend to give an answer or a possibility of choices for the following questions: What is standing in the centre of the regulation? Is it the consumer and/or the competition, the European social model and/or the single market? Is it possible to liberalize the market of public services? If yes, with what kind of consequences? In consideration of these results is it worth completing the liberalized market at whatever costs?

*Keywords: services market, liberalization, privatization, EU, services directive*

## **Electronic commerce versus consumer protection**

*Krisztina STRIHÓ*

In the study some aspects of the electronic commerce is introduced with the flaws of the loopholes and problematical legal statuses. Because of the feature of the new type of contracts – between the absent contracting parties making a legal statement by electronic instruments – the realization of the trust has got an important part between the contracting parties. The legal entities of the legal relationship should be protected by different rules. The provider have got wide data disclosure requirement and obligation of information, that insures compensation extra laws for the consumer who is qualified as non-professional. Moreover the legislator the contracts that should have binded by one click are ruled out from the valid contracts. The provider should be protected against the offers of unserious customers and incompetent people.

The examination of features and effects of electronic commerce cannot be narrow down to its civil law aspects, because it's very complex question which appears in all fields of law and economical processes.

It's important to sign that this new type of construction doesn't only mean good points for us (making legal statements electronically, online contracts) because the structure of commerce is reorganised by the forging of digitalization, of which surplus cost falls to the government sphere (on one side there is an extra profit, and on the other side there is an increasing number of people in the aid zone. The biggest disadvantage is that the form of commerce based on trust and personal affection is disappearing, that is spread by Jews, everything becomes impersonal and the shopping as a personal experience is stopped.

*Keywords: electronic commerce, consumer protection, protection of the electronic commercial service*

## **Analysis of spatial distribution of Hungarian knowledge intensive service sectors**

*Izabella SZAKÁLNÉ KANÓ*

In our days we see the expansion of the service sector, particularly in developed countries. The regional policy of the European Union between 2007 and 2011 puts a great emphasis on the support of knowledge intensive activities. Therefore it is essential to map the situation of those Hungarian services sectors which have high knowledge intensity in Hungary.

The spatial distribution of economic activity and, accordingly, that of the knowledge intensive services, are affected by an exceptionally high number of factors, such as inequalities inside the country and externalities e.g. knowledge spillover or the size of market. The various schools of spatial econometrics and economic geography have worked out several indices and indicators to measure the spatial distribution of the enterprises of any sector. These indicators grasp this phenomenon from many different aspects.

The main goal of this study is to apply some of the indicators to the analysis of spatial distribution of Hungarian knowledge intensive service sectors and their potential clustering.

*Keywords: Knowledge intensive service sectors, cluster, Ellison-Glaeser  $\gamma$ , Moran index*

## Quo vadis, Information and Knowledge Services?

László Z. KARVALICS

How to discover the universe of information and knowledge services? Mapping the structure and the „frontiers” of the complex and continuously changing problem space, instead of boring „definition warfare”. After coining a draft of a new tipology, we add a rough historical overview to the analysis, and list several hypotheses about the possible directions and nature of decisive changes.

We identify and discuss two main problem fields. Predicting the growth and spread of knowledge governance paradigm, and reflecting to the lack of the discourse in the Hungarian scientific community, we summarize the introductory primers about this emerging domain.

The other important trend is the penetration of standard information and knowledge management methodologies into brand new knowledge procedures and phenomena.

*Keywords: information, knowledge, service science, history, knowledge governance*



X 92946



Kiadja a JATEPress  
6722 Szeged, Petőfi Sándor sugárút 30–34.  
<http://www2.u-szeged.hu/jatepress/>

Felelős kiadó: Dr. Hetesi Erzsébet egyetemi docens, dékán  
Felelős vezető: Szőnyi Etelka kiadói főszerkesztő  
Méret: B/5, példányszám: 250, munkaszám: 48/2009.